



**LUNDS UNIVERSITET**

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2022

## **Unga ledare**

**En kvalitativ studie om hur unga ledare etablerar ledarskap i relation till äldre anställda**

### **Författare:**

Kasper Bassøe Rehnström

Hugo Murgård

Anton Persson

### **Handledare:**

Christine Blomquist

# Förord

Till att börja med vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Christine Blomquist. Christine har hjälpt oss från början till slut med att vägleda oss genom arbetsprocessens gång. Utan hennes hjälp hade det varit svårt att få till en rapport i sin helhet. Vi fått ovärderlig feedback och med hjälp av den kunnat undvika att hamna i ett klassiskt tunnelseende.

Vi vill även tacka våra klasskamrater och övriga lärare som under arbetets gång peppat och gett oss feedback via bland annat opponeringar som hjälpt vår studie. Även här har vi fått suverän feedback som hjälpt oss att vidga och ifrågasätta våra vyer.

Till sist vill vi även tacka alla som ställt upp på intervju och bidragit till vår studie.

Vi önskar er en trevlig läsning!

*Hugo Murgård, Anton Persson och Kasper Bassøe Rehnström, 1 juni 2022*

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Unga ledare - En kvalitativ studie om hur unga ledare etablerar ledarskap gentemot äldre anställda

**Seminariedatum:** 2 juni 2022

**Kurs:** FEKH49 - Examensarbete i Organisation på Kandidatnivå

**Författare:** Kasper Bassøe Rehnström, Hugo Murgård och Anton Persson

**Handledare:** Christine Blomquist

**Fem nyckelord:** Unga chefer, Prototypikalitet, Legitimitet, Social identitetsteori, Implicit ledarskapsteori

**Forskningsfråga:** Hur etableras unga chefers ledarskap i relation till äldre medarbetare?

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka hur unga chefer ur ett identitetsperspektiv upplever rollen som ledare över personer som är äldre än dem själva för att kunna analysera hur de utövar sitt ledarskap.

**Metod:** En kvalitativ studie har gjorts för att kunna besvara vår frågeställning och syfte. Denna har gjorts via tolv semistrukturerade intervjuer. Studien är utgår ontologiskt från en socialkonstruktionistisk utgångspunkt.

**Teoretiskt perspektiv:** I litteraturgenomgången behandlas tidigare forskning inom ledarskap och teorier kopplade till detta. Teorikapitlet behandlar därefter primärt social identitetsteori och fokus läggs på prototypikalitet.

**Resultat:** Empirin är strukturerad i fyra delar, där först unga chefers syn på ledarskap tas upp. Sedan blir empirin snävare och snävare i en riktning mot de unga ledarnas syn på prototypikalitet inom social identitetsteori. Avslutningsvis analyseras hur unga chefer ersätter en avsaknad av prototypikalitet.

**Slutsats:** En avsaknad av prototypikalitet fanns genom den genomförda empirin. Istället fann vi att de unga cheferna behövde stöd från övre, redan prototypiska chefer, för att överföra deras legitimitet och prototypikalitet till de yngre cheferna. Detta nämndes inte i tidigare forskning, och vi valde att benämna det som "överförd prototypikalitet".

# Abstract

**Title:** Young leaders - A qualitative study of how young leaders establish leadership towards older employees

**Seminar date:** 2nd of June 2022

**Course:** FEKH49, Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

**Authors:** Kasper Bassøe Rehnström, Hugo Murgård and Anton Persson

**Advisor:** Christine Blomquist

**Key words:** Young leaders, Prototypicality, Legitimacy, Social Identity Theory, Implicit Leadership Theory

**Research question:** How do young managers establish leadership in relation to older employees?

**Purpose:** The study aims to examine how young managers from an identity perspective experience the role of leaders over people who are older than themselves in order to be able to analyze how they exercise their leadership.

**Methodology:** A qualitative study has been done to be able to answer our research question and our purpose. This has been done through twelve semi-structured interviews. The study is an ontological one with a social constructionist starting point.

**Theoretical perspectives:** In our literature review, previous research in leadership and theories related to this is addressed. The theory chapter deals with theories like social identity theory and much focus is laid on prototypicality.

**Result:** The empirical findings are structured into four parts, where firstly the young bosses' view of leadership is brought forward. Thereafter the empirical findings are narrowed down, towards young leaders' view of Prototypicality within Social Identity Theory. Lastly we analyze how young leaders handle their lack of prototypicality.

**Conclusion:** A lack of prototypicality was found through the interviews. Instead, the young leaders required support from higher, already legitimate bosses, to transfer their legitimacy and prototypicality onto the young leaders. This was not covered in previous research, and we choose to call this phenomenon 'Transferred Prototypicality'.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
<b>2. Teori</b>	<b>8</b>
2.1 Chefer och ledarskap	8
2.2 Unga ledare	8
2.3 Social identitetsteori	10
2.3.1 Prototypikalitet	11
2.3.2 Ledare bör vara prototypiska	11
2.3.3 Icke-prototypiska blir prototypiska	12
2.4 Implicit ledarskapsteori	13
2.5 Prototypikalitet och ålder	13
2.6 Sammanfattning	14
<b>3. Metod</b>	<b>16</b>
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	16
3.2 Empiriinsamling	17
3.2.1 Val av studieobjektet	17
3.2.2 Intervjuerna	18
3.2.3 Anonymisering	20
3.3 Analysprocessen	20
3.3.1 Sortering	21
3.3.2 Reducering	21
3.3.3 Argumentation	22
3.4 Kvalitetssäkringsarbetet	22
<b>4. Empiri och Analys</b>	<b>25</b>
4.1 Att vara ung som chef	25
4.1.1 Chefskap är inte eftersträvat	26
4.1.2 Egen uppfattning om varför de blev chefer	28
4.2 SITs prototypikalitet - Nej tack från unga chefer	29
4.3 Prototypikalitet - Används trots allt	31
4.4 Hur de ändå lyckas leda trots avsaknad av prototypikalitet	35
4.4.1 Överförd legitimitet uppifrån	36
4.4.2 Överförd legitimitet från bakgrunden	38
4.4.3 Bygga gruppidentitet såsom icke-prototypisk	40
4.5 Sammanfattning	41
<b>5. Diskussion</b>	<b>43</b>

5.1 Omedvetet prototypikalitetsarbete	43
5.1.1 Mångfald och gruppsamhörighet	44
5.2 Ledarens prototypikalitet och legitimitet	45
5.2.1 Förebildsbyggande attribut	46
5.2.2 Hjälpen från högre chefer	47
5.2.3 Överförd prototypikalitet	47
<b>6. Slutsats</b>	<b>49</b>
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer och relevans	50
6.2 Begränsningar	50
6.3 Vidare forskning	50
<b>Källförteckning</b>	<b>52</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Traditionellt så har chefer varit äldre och mer erfarna än sina underordnade, men trenden är att senioritet blir allt mindre viktigt i rekryteringsprocessen. Demografiska förändringar med en åldrande arbetskraft gör att det blir allt vanligare för arbetsgrupper att ha unga arbetslagschefer (Collins, Hair och Rocco, 2009). Men att vara ung chef är inte detsamma som att erhålla positionen vid en normal ålder. Det finns en implicit förväntan om att en ledare är äldre än sina följare och därför blir också äldre chefer lättare accepterade av sina anställda (Rosing & Jungmann, 2015). En omvänd åldersordning i chef-anställd-förhållandet har visat sig negativt påverka hur väl förhållandet fungerar (Lawrence, 1984). Den unga chefen är inte bara ny i rollen utan måste därutöver också hantera sina anställdas fördomar om brist på arbetslivserfarenhet. Unga chefer måste därför hantera problem som skiljer sig från andra chefer, men trots detta är en chefs ålder förvånansvärt utforskat som ledarskapsvariabel (Walter & Scheibe, 2013).

Att förstå unga chefers uppfattning om sin roll är därför av intresse för att på lokal gruppnivå kunna uppnå organisatorisk effektivitet, men kanske i ännu högre grad för att på lång sikt kunna förstå hur en toppchef formas. Unga chefer utgör så att säga rekryteringsbasen för samhällets framtida ledare, vilket ger frågan om hur unga chefer utövar ledarskap en bredd och relevans som sträcker även utanför en företagsekonomisk synvinkel. Det är i början av karriären som de skapar den ledaridentitet som de senare kommer att ta med sig in i resten av karriären.

## 1.2 Problematisering

Ledarskap är ett av det mest efterforskade ämnesområdena inom organisationsteori, men liksom beskrivits ovan så har åldersaspekter varit förhållandevis frånvarande, speciellt i relationen mellan unga ledare och äldre medarbetare. Utgångspunkten är oftast att chefen är äldre och mer erfaren än medarbetarna och studierna sammanblandar ofta medvetet ålder och erfarenhet då de anses svåra att differentiera mellan. Specialfallet med omvänd åldersordning utelämnas oftast helt och hållet även om exempelvis Lawrence (1984) har undersökt frågan. Här finns det en kunskapslucka som behöver fyllas när det gäller ålderns inverkan på

ledarskapet och speciellt rörande unga ledare i relation till äldre medarbetare. Liksom presenteras i teoriavsnittet så lägger befintlig forskning sällan fokus på de unga chefernas egna upplevelser av ledarskapet och identitetsperspektivet utelämnas nästan genomgående. Men liksom kommer att framgå ur empirin, så är åldern en viktig identitetsfråga för ung chef när denna har äldre medarbetare. Därför är identitetsperspektivet viktigt då det ger möjlighet att förstå hur unga chefer upplever sin situation och hur de utifrån detta arbetar för att etablera ett framgångsrikt ledarskap.

De implicita förväntningar som sätts på en ung chef kan förstås utifrån chefens sociala identitet, vilket är ett centralt begrepp inom managementforskningen. Inom social identitetsteori anses chefens förmåga att agera förebild för sina anställda vara grundläggande för ledarskapets framgång. Detta blir direkt problematiskt om chefen inte uppfyller de anställdas implicita förväntningar på en förebild, vilket i denna studie exemplifieras och vidare diskuteras utifrån de unga chefernas berättelser. Att vara en ung chef orsakar således en motsägelse såtillvida att unga utifrån implicit ledarskapsteori (ILT) och social identitetsteori (SIT) inte borde kunna vara framgångsrika chefer. Trots detta så finns ett så gott som oändligt många framgångshistorier som visar på hur unga personer lyckas i sin chefsroll och kunnat uppnå lysande resultat såsom chefer. Detta gör unga chefer till intressanta studieobjekt utifrån dessa teoribildningar då de skapar ett särfall som med fördel kan användas för att både utveckla teorierna såväl som att studien samtidigt kan undersöka hur omvänd åldersordning i praktiken hanteras ute i organisationer.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Denna studie ämnar därför undersöka hur unga chefer ur ett identitetsperspektiv upplever rollen som ledare över personer som är äldre än dem själva för att kunna analysera hur de utövar sitt ledarskap. Studien avser att bidra till den sociala identitetsteorin genom att undersöka hur unga chefer arbetar för att upplevas som förebilder trots sin unga ålder. Studien kommer företrädesvis att undersöka de anställdas acceptans av cheferna snarare än att se till huruvida ledarskapet påverkar de anställdas produktivitet. För att konkretisera detta har frågeställningen formulerats såsom

*Hur etableras unga chefers ledarskap i relation till äldre medarbetare?*



## 2. Teori

*I denna studie kommer social identitetsteori (SIT) och implicit ledarskapsteori (ILT) att användas för att studera ålderns inverkan på unga chefers ledarskap. Inom båda teoribildningarna förklaras en ledares effektivitet utifrån hur väl denna identitetsmässigt uppfyller följarnas förväntningar, men kommer till olika slutsatser om en ledares optimala ålder i förhållande till sina följare. Diskrepansen utgör därmed en teoretisk kunskapslucka där specialfallet unga chefer utgör ett intressant studieobjekt då båda teoribildningarna menar att ungdom är negativt för en ledares effektivitet. Avsnittet börjar med en allmänt hållen litteraturgenomgång angående forskning om unga chefer, varefter SIT och ILT presenteras med ett avslutande fokus på hur dessa ser på en ledares ålder och hur detta relaterar till studiens frågeställning.*

### 2.1 Chefer och ledarskap

Begreppen chefskap och ledarskap är inom managementforskningen omtvistade och otaliga definitioner förekommer inom litteraturen. En vanlig distinktion är exempelvis Kotter (1999) som förklarar att chefer gör planer över vad som måste utföras medan ledare skapar visioner. Här kommer chefskap snarare att definieras som att hierarkiskt ha positionen över andra i en organisation, medan ledarskap i enlighet med Hogg (2001) åsyftar en individs oproportionerligt stora inflytande och makt över att kunna sätta agendan och styra människor till att uppnå kollektiva mål. Med chef menas alltså den som formellt genom en titel har bestämmanderätt, medan ledarskapet är förmågan att utöva bestämmanderätten.

### 2.2 Unga ledare

Egenskapsbaserade ledarskapsteorier har sedan 1900-talets början försökt förklara ledares framgångar från demografiska och fysiska egenskaper, men har sedan 1940-talet minskat i popularitet och ersatts med teorier som undersöker beteende snarare än medfödda förmågor (Jackson & Parry, 2011). Likväl är det tydligt att vissa demografiska egenskaper de facto har inverkan även om det kan vara indirekt orsakat av sociala strukturer, till exempel kön eller etnicitet (Eagly, 2007).

Walter och Scheibe (2013) anser att ålder är en av de viktigaste fysiska egenskaperna, men beskriver att det finns en mycket bristfällig forskning angående ålder och ledarskap. De pekar på flera studier som påtalar hur anställdas ålder påverkar deras attityd, beteende och arbetsvillighet, men att ledarskapsfrågan lämnas obesvarad. De menar att den främsta forskningen skett inom emotionellt ledarskap där de säger att ålder leder till fler livserfarenheter som i sin tur leder till emotionell mognad. De menar att ledarskap är ett emotionellt fenomen och att mer sådan erfarenhet leder till en bättre förmåga att upptäcka, förstå samt styra över beteenden inom organisationer. Emotionell erfarenhet genom ålder skapar därav en positiv effekt, men å andra sidan kan hög ålder leda till en försämring i att vilja förändra och att förstå nya fenomen. Detta kan leda till problem i ledarskap, som ej förekommer på samma sätt för yngre ledare.

Zacher et al. (2011) trycker också på att forskningen kring ålder och ledarskap är bristfällig och går så långt som att säga att ”ledarskapsforskare har knappt övervägt ålder som koncept”. De kopplar skillnaderna som uppkommer till konceptet ‘Legacy Belief’. Med detta menas att man som äldre ledare har en längre tidshorisont och planerar längre in i framtiden. Äldre chefer tar till och med sitt eftermäle i beaktande medan yngre ledare snarare kopplar sitt ledarskap till andra faktorer, såsom framtida karriärmöjligheter.

Till skillnad från ovan studiers påtalande om hur viktigt ålder är så har oftast endast en svag effekt av ledares ålder kunnat ses i de studier som utförts om arbetsuppgiftsfokus (Gilbert, Collins och Brenner, 1990; Doherty, 1997) och relationsbyggande (Barbuto Jr et al., 2007; Gilbert, Collins och Brenner, 1990). Enligt Doherty (1997) och Zacher et al. (2011) så kan man dock se en större benägenhet för ett mer passivt ledarskap bland äldre chefer, vilket dock motsägs av Barbuto Jr et al. (2007) som inte ser någon koppling mellan passivt ledarskap och ålder.

Den viktigaste och till synes minst kontroversiella ålderseffekten verkar finnas inom förändringsarbete (Doherty, 1997). Exempelvis genomgår företag med unga toppchefer oftare strategiförändringar (Wiersema och Bantel, 1992; Yang, Zimmerman och Jiang, 2011) och man har kunnat påvisa att äldre chefer är mindre riskbenägna när det kommer till förändringar (Karami, Analoui och Kakabadse, 2006; Vroom och Pahl, 1971) och innovationsarbete i nya produkter (Barker och Mueller, 2002). Liknande resultat kan hittas även inom militärt ledarskap där äldre är försiktigare (Simonton, 1980). Men även här finns

studier såsom Hitt och Tyler (1991) som kommer fram till motsatsen att äldre är mer riskvilliga.

Enligt Oshagbemi (2004) så har efterfrågan av unga ledare ökat under 2000-talet vilket tros beror på den teknologiska utvecklingen som kommit mer naturligt för de yngre. Walter och Scheibe (2013) menar snarare på att det beror på ett förlängt arbetsliv som generellt ökat medelåldern och därmed möjliggjort för chefer att ha äldre medarbetare. Baserat på tidigare forskning, konstaterade Oshagbemi (2004) att det finns tre kategorier av arbetare, där unga, i åldern mellan 26-35 år, utgör en egen kategori, "de radikala". Dessa karakteriseras av att vara mer tävlingsinriktade, resultatbaserade, energirika samt ha en öppen stil av ledarskap. Det fanns skillnader i hur yngre chefer utövar ledarskap gentemot äldre. Exempelvis hade äldre ledare en mer positiv inställning till att låta anställda delta i beslutsprocesser, medan yngre ledare föredrog en mer individuell stil. Författaren argumenterar för att anledningen till detta är att unga tenderar att jobba mer för att hävda sig själva, medan äldre tenderar att de arbetet mer som ett lagarbete. Detta motsägs delvis av Gilbert, Collins och Brenner (1990) som menar att det snarare finns en tendens till att yngre chefer lägger mer vikt på relationsbyggande än äldre.

Sammanfattningsvis kan sägas att det inte verkar finns något större konsensus inom fältet huruvida ålder är viktigt eller inte. Framförallt verkar det vara svårt att skapa generaliserbara teoribildningar då de kvalitativa studiernas kontext har stor inverkan på resultatet medan kovariansen mellan ålder, arbetslivserfarenhet, tid i organisationen, tid som chef och chefstyp är stark. Gemensamt för den mesta åldersbaserade ledarskapsforskningen verkar vara att ålderseffekterna är svaga eller att studier motsäger varandra (Walter och Scheibe, 2013), vilket tyder på behovet att se på problemet från nya vinklar.

## 2.3 Social identitetsteori

Social identitetsteori introducerades under 1970-talet av socialpsykologerna Tajfel och Turner (2010) och introducerades sedan inom ledarskapsforskningen av Hogg (2001) för att sedan snabbt utvecklas av flera forskare under början av 2000-talet (van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer och Hogg, 2004). Social identitetsteori för ledarskap (SIT) är en utveckling av tidigare forskning inom social identitet och tar en socialpsykologisk syn där ledarskap influeras och existerar som en bieffekt av ett medlemskap i en grupp. Den sociala identiteten i gruppen väger därav tungt och som ledare handlar det om att kontrollera

gruppidentiteten. SIT utgår ifrån att en organisation kan förändra en individs beteende om den kan ändra den del av personens självuppfattning (identitet) som härrör från en känslomässig anknytning till sin grupp. Enligt SIT är det alltså viktigt att som ledare agera som en förebild för gruppen. Ett centralt koncept inom SIT är grupprototyper, vilket innebär en samling av attribut/egenskaper som definierar vad som ses som ingrupsliknelser och utgruppskillnader. Det vill säga vilka normer som ger behörighet att tillhöra gruppidentiteten. En person som besitter attributen eller normerna som ses som ingrupp, kommer då bli en ”prototypisk” medlem av gruppen (Hogg, van Knippenberg och Rast, 2012).

### 2.3.1 Prototypikalitet

Prototypikalitet är ett koncept som är äldre än SIT och introducerades av Reicher (1984) då han studerade ett uppror i Storbritannien. Reicher kom fram till att starkt prototypiska ingruppstillhörande personer fick större följe än både starkt prototypiska och icke-prototypiska utgruppstillhörande personer. Haslam, Oakes, McGarty, Turner och Onorato (1995) byggde vidare på detta påstående och drog slutsatsen att ju mer ingrupsprototypisk en gruppmedlem är, desto mer följe kommer denna person att generera inom gruppen. Till följd av det, kommer starkt prototypiska personer ofta bli väldigt inflytelserika och passar bra som ledare över grupper då de lätt blir accepterade.

van Knippenberg (2011) påpekar att ett enkelt sätt för högre chefer att finna en bra gruppledare är att välja en informell, prototypisk, ledare som redan är en del av gruppen. Då denne redan är prototypisk så bör personen redan besitta de attribut som eftertraktas i rollen som gruppledare. De andra gruppmedlemmarna får då ett tydligt besked om vilka attribut som eftertraktas och det blir tydligt för vad gruppens prototypikalitet är.

### 2.3.2 Ledare bör vara prototypiska

van Dijke och de Cremer (2010) visar att en prototypisk ledare leder till ett förbättrat beslutsfattande och förtroende inom gruppen. Enligt Yukl (2006) har prototypiska ledare en positiv effekt på grupp känslan, vilket i sin tur sägs ha en positiv effekt på arbetsmoralen då gruppmedlemmarnas acceptans och förtroende för tuffa beslut ökar. van Knippenberg, van Knippenberg och Bobbio (2008) menar att prototypiska ledare har mer förtroende än icke-prototypiska ledare och att de av anhängarna ses som kontinuitetsbärare. Eftersom den prototypiska ledaren underbygger och definierar vad ingrupp betyder, så kommer en

avvikelse från dessa normer (ett avbrott i kontinuiteten) att tolereras bättre eller till och med ses som ett ingruppbeteende tillskillnad från om en icke-prototypisk chef orsakat det. Därmed kommer förändringsarbete att bli avsevärt effektivare i grupper som har en prototypisk ledare. Annars skulle man kunna ha trott att en prototypisk ledare som delar starka normer med sin grupp skulle leda till minskat nytänkande eftersom ingrupsmentalitet skulle hämma förändringsinitiativ. Enligt van Knippenberg (2011) finns risk för detta, men även motsatsen kan uppkomma då en ledare med förändringsbenägna egenskaper också påverkar teamet till ett mer innovativt tänkande.

Fielding och Hogg (1997) menar att styrkan i medlemmarnas gruppidentitet inte påverkar den allmänna effektiviteten på arbetsplatsen, medan van Knippenberg och van Knippenberg (2005) fann att effektiva individer är mer omtyckta och därför har en högre benägenhet att ha inflytande över gruppens normer och därmed prototypikalitet. Pierro, Cicero och Higgins (2009) kunde delvis bekräfta detta då de visade att anhängare till en prototypisk ledare ofta hade ett större fokus på befordran, vilket direkt leder till inställsamhet gentemot den prototypiska ledaren och därigenom en högre arbetseffektivitet.

### 2.3.3 Icke-prototypiska blir prototypiska

I en studie om kopplingen mellan prototypikalitet och gruppsammanhållning av Hogg, Hardie och Reynolds (1995) visades att ju mer lika gruppmedlemmarna var, desto högre var sammanhållningen i gruppen. Samtliga likheter genererar sammanhållning och påverkar gruppsammanhållningen positivt. En följd blir att det räcker att anpassa sig till gruppen för att upplevas som prototypisk. Studien berör dock bara hierarkiskt likställda personer varför det är oklart om det generaliserar även till ledare. Det verkar dock saknas tydliga forskningsresultat som visar hur en ny, inte så prototypisk, ledare ska göra för uppfattas som prototypisk av sina följare.

van Knippenberg och van Knippenberg (2005) argumenterar dock för att ledare inte bara leder grupper, utan även är en medlem i gruppen de leder. Gruppledarens identitet spelar en viktig roll för gruppens identitet och en prototypisk gruppledare innebär därför inte att vara en genomsnittlig gruppmedlem. Snarare är en prototypisk ledare en "ideal medlem" av gruppen som resterande kan se upp till. Således kan de övriga gruppmedlemmarna se till ledaren för vilka attribut som eftertraktas. Processen för att bli prototypisk är därför inte så simpel som att bara anpassa sig utefter de existerande normerna inom en grupp. Fielding och

Hogg (1997) menar att en ledares prototypikalitet mer eller mindre automatiskt ökar över tid eftersom såväl ledaren som följarna kommer att börja identifiera sig med varandra.

van Knippenberg & van Knippenberg (2005) menar också att självupppoffrande beteende, såsom att arbeta hårt, har en effekt på deras uppfattade prototypikalitet bland följarna. Detta då ledarna visar att de arbetar för laget snarare än jaget, vilket bygger förtroende inom gruppen. van Dijke & De Cremer (2010) expanderar på grupporienterade intentioner och fastställer att rättvisa samt välvilja är två av de viktigaste attributen för att uppfattas som prototypisk för gruppen. Dessa attribut avspeglas väl vid beslutsfattande där ledaren ges en chans att antingen öka eller minska sin upplevda prototypikalitet. Enligt Dijke & De Cremer (2010) så skapar en ledare som interagerar mycket med sin grupp en känsla av att gruppen har kontroll över besluten, vilken i sin tur ökar ledarens prototypikalitet. Vidare är karisma ett viktigt attribut för att bli prototypisk. Både besluten samt karisman gör att ledaren kommer väldigt nära sin grupp, och därav skickar direkta signaler för vad som eftertraktas.

## 2.4 Implicit ledarskapsteori

Implicit ledarskapsteori (ILT) formulerades av Eden och Leviatan (1975) och menar att alla, oavsett om de är medvetna om det eller inte, har och skapar sig en relativt sofistikerad ledarskapsfilosofi och syn på ledarskap. Man har förutfattade meningar om vad som utgör gott och dåligt ledarskap, vilket skapar en individuell ledarprototyp mot vilken man jämför eventuella ledarfigurer (Kenney, Blascovich och Shaver, 1994). Denna prototyp kommer sedan att avspegla ens initiala uppfattning om hur duktig en ledare är och kan starkt färga ens syn på en specifik ledares förmåga att leda (Schyns och Meindl, 2005). Ju bättre chefen uppfyller ledarprototypen, desto lättare kommer denna att uppfattas inneha legitimitet såsom ledare (Offermann, Kennedy och Wirtz, 1994).

## 2.5 Prototypikalitet och ålder

Även om det finns en skillnad i ILTs och SITs prototypikalitetsbegrepp, så fyller de för denna studie en snarlik funktion när det kommer till åldersfrågan. Utgående från ILT så har Spisak (2012) och Spisak et al. (2014) visat att följare har förutfattade meningar om att äldre är mer effektiva ledare än yngre och att anställda uppfattar ett visst ledarskapsbeteende annorlunda beroende på ledarens ålder. Även om (Lawrence, 1984; Berger, Cohen och Zelditch, 1972; Rigway, 2003) inte tydligt kopplar det till ILT, så belägger de en liknande förväntan om att

ålder ger legitimitet och status i en organisation oberoende av andra anledningar. DeRue och Ashford (2010) går längre och säger att ledarens ålder skapar en ledare-följare-åldersidentitet. Av det faktum att man implicit förväntar sig att ledare är äldre, så kommer äldre att se sig själva allt mer som ledare ju äldre de. Detta förstärks av att de relativt sett allt yngre kollegorna accepterar personens ledarskap tack vare ålderskillnaden. När en ledare tvärtom är yngre än sina anställda så verkar detta i motsatt riktning. Ledaren blir mindre benägen att ta ledarrollen, vilket förstärks av att följarna relativt sett ger ledaren mindre legitimitet och acceptans.

Utgående från SIT så kan man tala om en åldersbaserad ingrupsprototypikalitet. Ålder såsom demografisk variabel är enkelt kategoriserbar och då ålder ofta korrelerar med attityd, intressen och livsåskådning så blir det en stark gruppstillhörighetsmarkör (Williams och O'Reilly, 1998). Ledare som är av samma ålder som följarna bör alltså vara de mest effektiva ledarna.

Diskrepansen i ILTs och SITs antagande om den optimala ålderskillnaden mellan ledare och följare utgör därmed en teoretisk kunskapslucka där specialfallet unga chefer utgör ett intressant studieobjekt då tidigare forskning inte kunnat påvisa någon större effekt av ålder. Vad är det i de unga chefernas utövande av ledarskap i relation till äldre medarbetare som gör att de trots ILTs och SITs antaganden kan upprätthålla legitimitet och acceptans från sina underordnade?

## 2.6 Sammanfattning

Det verkar inte finnas någon konsensus i litteraturen huruvida ålder är viktigt eller inte för hur framgångsrikt ledarskapsutövandet är. Till synes verkar ålder påverka många faktorer i ledarskapet, men för en chefs effektivitet som ledare så finns ingen eller endast en svag effekt av ledarens ålder.

Social identitetsteori (SIT) försöker förklara en chefs framgång som ledare utifrån hur prototypisk chefen är. Med vilket menas hur väl chefen förkroppsligar de attribut och normer som de anställda anser sig ha respektive följa. Att vara lik sina anställda är därmed fördelaktigt, men ännu hellre bör chefen utgöra den förebild som de anställda önskar vara. En chef kan öka sin framtoning som prototypisk genom att anpassa sig till gruppidentiteten. Utöver detta ses grupporienterade intentioner såsom självuppoffrande beteende samt att

uppvisa rättvisa samt välvilja gentemot sina anställda som centralt för att uppfattas som mer prototypisk.

Implicit ledarskapsteori menar att alla har förutfattade meningar om vad som utgör gott och dåligt ledarskap och det finns till synes en konsensus om att teorin menar att äldre är mer effektiva ledare än yngre. Diskrepansen i ILTs och SITs antagande i den optimala ålderskillnaden utgör därmed en teoretisk kunskapslucka där specialfallet unga chefer utgör ett intressant studieobjekt då tidigare forskning inte kunnat påvisa någon större effekt av ålder.



## 3. Metod

*Nedan presenteras studiens forskningsteoretiska grund följt av de metodologiska val som genomfördes för att erhålla ett adekvat resultat. Därefter beskrivs den faktiska forskningsprocessen i vilket empiriinhämtning och analysprocessen behandlas. Slutligen argumenteras för de begränsningar som studien har ur ett metodologiskt perspektiv. Utformningen baseras företrädesvis på undersökningsmetodik såsom beskrivs av Bryman och Bell (2017) samt Rennstam och Wästerfors (2015). Metodologin kan sammanfattas som en kvalitativ intervjustudie sprunget ur ett socialkonstruktionistiskt synsätt där en abduktiv ansats användes för att ständigt kunna omtolka inhämtad empiri.*

### 3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

I och med att frågeställningen behandlar sociala fenomen med ett identitetsfokus så utgår denna studie ontologiskt från ett socialkonstruktionistiskt synsätt. Med detta menas enligt Bryman och Bell (2017) att verkligheten är socialt konstruerad och att sociala aktörer gemensamt skapar en verklighet som är i ständig förändring och av betraktaren kan uppfattas på flera sätt. Varje individ ses som en egen entitet som upplever vardagen och situationer olikt alla andra. Detta innebär att denna studie på intet vis objektivt ämnar beskriva skeenden i och med att ingen empiriinhämtning har skett genom observationsstudier av de unga cheferna. Även om till synes objektiva sanningar kan ha beskrivits av de intervjuade så har ingen bakgrundskontroll av dessa uppgifter utförts varför allt bör förstås som intervjusubjektens egna tolkningar av organisationen de arbetar i.

Då studien ämnar undersöka och förklara sociala fenomen med hjälp av teori så valdes en abduktiv forskningsansats, vilket enligt Bryman och Bell (2017) passar en studie som undersöker fenomen som inte förklaras av rådande teori. I linje med abduktion, så skedde (till skillnad från en strikt deduktiv eller induktiv ansats) en kontinuerlig teoretisk omtolkning av empirin. Båda delar genomgick en ständig förändring av inriktning i takt med att förståelsen för de sociala fenomenen ökade. Den teoretiska grunden läggs liksom beskrivits ovan av social identitetsteori (SIT) såsom företrädesvis beskrivits av Michael Hogg och medförfattare (Hogg, 2001; Hogg, 2005) där ett speciellt fokus lagts vid motsättningen mellan SIT och teoribildningen implicit ledarskapsteori såsom formulerats av Robert Lord och medförfattare (Rush, Thomas och Lord, 1977; Engle och Lord, 1997).

## 3.2 Empiriinsamling

Enligt Bryman och Bell (2017) så undersöks individers syn på sociala fenomen företrädesvis genom en kvalitativ intervjustudie. Detta ansågs passande för denna studie då frågeställningen behandlar ett identitetsperspektiv och personers subjektiva upplevelse av verkligheten. I ett försök att möjliggöra jämförelser mellan intervjusubjekten så användes ett semistrukturerat frågeformulär som kontinuerligt uppdaterades i takt med att empirin teoretiskt omtolkades och nya frågeställningar uppkom.

### 3.2.1 Val av studieobjektet

Urvalskriterierna för en ung chef sattes till att de

1. själva någon gång hade betraktats som unga chefer av både sig själva och sina underordnade

samt

2. att de vid detta tillfälle haft en formell chefsposition.

Det fanns således inget krav på att de vid intervjutillfället var unga, utan även personer som tidigare uppfyllt kriterierna tilläts återberätta och reflektera över sina upplevelser som unga chefer. Detta skapade en bredd i empirin där nutida berättelser kunnat jämföras med äldre utsagor där de äldre tillåts reflektera över hur de upplevt resan från ung till äldre chef. Att hitta lämpliga intervjuobjekt genom rekommendation visade sig vara något förrådiskt då förhållandevis många ställde upp för intervjuer och kunde rekommendera ytterligare intervjusubjekt, men de rekommenderade personerna visade sig under intervjuerna inte alltid uppfylla urvalskriteriet. De hade ofta i absoluta termer varit unga när de formellt fått en chefsbefattning, men att ansvaret inte varit högre än att de “underordnade” bara såg dem som “anställda med mer ansvar” och att den faktiska eller upplevda chefen var någon annan.

Till en början gjordes urvalet baserat på två kontakter som genom snöbollsurval kunde rekommendera andra intervjusubjekt. Efter fem intervjuer utfördes en första omfattande empirianalys där olika mönster hittades som inte kunde uteslutas bero på att en relativt homogen intervjugrupp från bank och försäkring då de rekommenderat varandra. Genom kontakt med ett svenskt investmentbolag med brett industriellt ägande så kunde vi genom deras chefsutbildning bredda underlaget genom fem orelaterade unga chefer som i sin tur kunde fortsätta snöbollsurvalet. De nya intervjuerna ökade studiens generaliserbarhet då

upptäckta mönster både kunde reproduceras och falsifieras. Vi fortsatte sedan intervjua nya individer genom snöbollsurval till den punkt att vi ansåg oss ha tillräckligt med empiri för att kunna göra en adekvat analys.

### 3.2.2 Intervjuerna

Totalt intervjuades tolv personer, varav fyra kvinnor och åtta män. De intervjuade har vid intervjutiden en betydande åldersspridning mellan 20–70 år, men har liksom tidigare beskrivits gemensamt att de blev chefer vid en ålder när de själva eller av omgivningen uppfattades som unga. Två personer intervjuades två gånger för att erhålla fördjupad förståelse för vissa uttalanden som den intervjuade hade gjort under den första intervjun. Av dessa ansågs två i efterhand inte uppfylla urvalskriterierna, varför deras intervjuer har tagits i beaktande under analysprocessen men inte kommer att citeras såsom empiri i denna rapport.

Intervjuerna hölls online i form av semistrukturerade frågeformulär och hölls med den intervjuades kunskap om att de kommer att framställas anonymiserat och att de skulle ges möjlighet att kommentera samt eventuellt stryka material i den slutliga rapporten om de inte höll med om citeringen. De intervjuade gav medgivande till att spela in intervjun och att de skulle bli ordagrant transkriberade, vilket totalt resulterat i 276 sidor transkriberad text. Att döma av de intervjuade så fanns varken politiska eller organisatoriska konsekvenser av att delta i denna studie. De intervjuades öppenhet varierade kraftigt där vissa valde att mer känslolöst och teoretiskt beskriva sina erfarenheter medan andra var mer personliga i sitt berättande. Trots det semistrukturerade frågeformuläret blev därför svaren så varierande att en direkt analys mellan samtliga intervjuade inte har visat sig möjlig. Intervjuernas längd varierar mellan 36 och 83 minuter med en genomsnittstid på 55 minuter. En sammanställning av de studerade cheferna samt intervjun finns nedan i tabell 1.

Tabell 1: Sammanställning av de intervjuade cheferna där åldern vid intervjun avrundats till närmaste tiotal av anonymiseringskäl.

Typ av chefstjänst	Ålder vid intervju	Ålder vid chefstillträdet	Arbetsplats	Intervjutid [minuter]
Avdelningschef	~30	20	Dagligvarubutik	38
Skiftchef	~30	19	Snabbmatsrestaurang	36
Kontorschef	~60	27	Försäkringsbolag	56
Kontorschef	~30	25	Bank	35
Kontorschef	~50	28	Försäkringsbolag	66
Gruppchef	~60	22	Försäljning	83
Verkställande direktör	~30	29	Industribolag	67
Avdelningschef	~30	31	Industribolag	71
Avdelningschef	~30	30	Internethandel	53
Gruppchef	~30	25	Industribolag	50
Affärsutvecklingschef	~30	28	Internethandel	61
Gruppchef	~50	28	Callcenter	47

Under intervjuerna så deltog med enstaka undantag samtliga rapportförfattare. En fick rollen som intervjuledare med utgångspunkt att följa det semistrukturerade intervjuformuläret. En annan hade rollen att ställa allmänna fria följdfrågor för att fördjupa vissa diskussionsämnen samt hitta nya infallsvinklar och frågeställningar för studien. Den tredje hade rollen att ställa frågor som direkt relaterade till teoretiska begrepp och att täcka upp för missad information som senare skulle försvåra jämförelser mellan intervjuerna.

### 3.2.3 Anonymisering

Genomgående har samtliga företag och intervjuade unga chefer anonymiserats i studien. Inför intervjuerna utlovades full anonymisering, där det i princip skulle göras omöjligt att spåra vem som har sagt vad. Detta gjordes för att de intervjuade skulle känna sig komfortabla att diskutera frågorna så frispråkigt som möjligt, utan att riskera något när studien publiceras. Vidare har några citat redigerats för att förbli anonyma, men i dessa fall så har citatens mening ej förändrats. Samtliga citat har i efterhand godkänts av de intervjuade cheferna och de har bekräftat att eventuella omformuleringar är i linje med andemeningen av vad de faktiskt sade. För att ytterligare anonymisera har vi valt att inte ange vilken chef som sagt vilket citat då detta inte anses stärka studiens pålitlighet i sådan grad att det är motiverat. I enstaka fall när detta anses behövas kommenteras istället vilka citat som härrör från samma chef.

## 3.3 Analysprocessen

Till en början genomfördes inläsning av SIT, ILT samt allmänt om unga chefer. Detta för att säkerställa en grundläggande förkunskap inom ämnesområdet och för att kunna sammanställa ett första utkast till semistrukturerat frågeformulär. I linje med den abduktiva ansatsen så hanterades därefter det inhämtade materialet kontinuerligt under empiriinhämtningen genom att rapportförfattarna hade ett direkt möte efter varje intervju för att diskutera vilket material som hade samlats in och huruvida de semistrukturerade frågorna behövde revideras. Till en början transkriberades därefter intervjuerna ordagrant av en av rapportförfattarna varvid denne också genomförde en initial analys gentemot teori samt jämförelse gentemot tidigare intervjuer. Resultaten framfördes sedan till övriga rapportförfattare under ytterligare ett möte där resultaten vidare diskuterades. Efter fem intervjuer stabiliserade sig det semistrukturerade frågeformuläret och ytterligare fem intervjuer utfördes därefter i snabb takt för transkribering och djupare analys först senare.

I detta skede övergick vi till en mer traditionell analysprocess i linje med den Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver för att nå bäst möjliga resultat: sortering, reducering och argumentering. Meningen med de tre stegen är även att få djup, kvalitet och mångfald i det materialet vi arbetat med. Det finns ett betydande överlapp mellan stegen och en iterativ process uppkom där vi ibland fick ta ett steg tillbaka för att göra om tidigare steg då brister ansågs ha uppkommit.

### 3.3.1 Sortering

Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) bör det första steget vara att bekanta sig med materialet då detta i kvalitativa studier ofta är mycket omfattande och överskådligt. I praktiken innebar detta att samtliga 12 utförda intervjuer transkriberades och analyserades om från början i ett försök att inte erhålla bias från de initiala analyserna som redan utförts på de första fem intervjuerna. Hela materialet både lästes och tittades igenom igen av samtliga rapportförfattare för att skapa sig en uppfattning av både det unika och gemensamma i intervjuerna. Extra vikt lades vid återkommande material och det som direkt motsatte teori eller andra intervjuer. Materialet sorterades därefter i ett antal försök som successivt lyckades frigöra analysen från våra förutfattade meningar vid konstruktionen av de semistrukturerade frågorna baserat på teori. Genom de olika sorteringarna kunde flertalet mönster hittas.

### 3.3.2 Reducering

Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver nästa steg som att det analyserade materialet behöver reduceras till en hanterbar massa. Detta bör göras på så sätt att det kvarvarande materialet är representativt för helheten. I praktiken åstadkoms detta genom att de viktigaste av de ovan nämnda sorteringarna valdes ut och de viktigaste citaten för dessa i sin tur överfördes till ett dokument skilt från transkriberingen. Här befann sig analysprocessen ett tag och i linje med den abduktiva ansatsen så itererades detta steg ett antal gånger då den förståelsen för kopplingen mellan teori och empiri skapades. Till slut hade de fenomen som kommer att presenteras i analysdelen hittats och arbetet övergick i vad Rennstam och Wästerfors (2015) kallar den illustrativa reduceringen. Detta steg sammanföll i mångt och mycket med det initiala skrivandet av denna rapport och bestod av att de mest representativa och illustrativa av citaten valdes ut med målet att kunna förmedla budskapet av vår analys av materialet i sin helhet.

### 3.3.3 Argumentation

För att kunna förmedla budskapet av analysen beskriver Rennstam och Wästerfors (2015) argumentationssteget där studiens bidrag och relevans ska framföras. Målet är att kunna argumentera för nya synsätt och perspektiv alternativt kunna bekräfta rådande teoribildning. Detta kommer i praktiken ses som den skrivna texten i analysen nedan där en teoretisering av empirin kommer framföras som visar på mindre svagheter i SIT när den står i konflikt med ILT, men att man med mindre teoretiska tillägg kan förklara de unga chefernas arbetssätt inom SIT.

## 3.4 Kvalitetssäkringsarbetet

Bryman och Bell (2017) beskriver att kvalitetsgranskning inom kvalitativ forskning inte är lika väldefinierad som den kvantitativa forskningens reliabilitet och validitet. De för dock fram två kriterier för bedömning av kvalitativa studier: trovärdighet och autenticitet. Dessa består i sin tur av delkriterier såsom tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering medan autenticiteten till delar överlappar med de tidigare. Dessa har sitt ursprung i det socialkonstruktionistiska synsättet där det anses omöjligt att komma fram till en objektivt sann bild av den sociala verkligheten.

Tillförlitlighetsproblemet utgår att forskaren måste uppfatta den intervjuades verklighetsuppfattning korrekt och löses lättast genom att låta deltagarna validera slutsatserna. Ett tidigare utkast av denna rapport har skickats till samtliga intervjuade där deras citat och vår tolkning framgått. Detta för att undvika missförstånd, säkerställa att de står för vad de tidigare sagt och givits möjlighet att bekräfta vår tolkning. Genom det semistrukturerade frågeformuläret arbetade vi mot att formulera frågorna likadant för att både intervjusubjekten och vi ska uppfatta dem på samma sätt genom samtliga intervjuer. Vidare har vi noga försökt att plocka ut de centrala och gemensamma nämnarna ur svaren för att kunna ge en så representativ bild som möjligt av intervjuerna.

Överförbarhetsproblemet utgår från att en kvalitativ studie enbart undersöker en liten grupp individer med gemensamma egenskaper på djupet. Detta gör det svårt att överföra resultaten till en annan kontext och situation. Empiriskt har vi tagit detta i beaktande genom att bredda grupp sammansättningen inom satta urvalskriterier och sedermera teoretiskt generalisera empirin med det socialkonstruktionistiska synsättet i bakhuvudet för att uppnå överförbarhet.

En större empirisk inhämtning än tolv intervjusubjekt hade antagligen ökat överförbarheten, men ansågs ej lämpligt givet studiens omfattning. Vidare har vi under studiens gång försökt att tolka insamlade data gemensamt och diskuterat denna gemensamt för att skapa en så rättvis bild av empirin som möjligt för att kunna säkerställa överförbarheten.

Pålitlighet uppnås genom att man under studiens gång arbetar mot transparens i forskningsmetodiken såtillvida att den är välbeskriven i alla delar av forskningsprocessen, vilket är syftet med denna metoddel. Denna studie har därutöver ständigt internvaliderats och även referentgranskats av både handledare och studiekamrater även om allt material inte blivit tillgängliggjort (av omfattnings- och anonymiseringskäl). Detta har skett via fyra handledningstillfällen med handledaren samt två olika uppsatsgrupper som vid två olika tillfällen granskat vårt arbete. Detta gör att studien kan nå upp till en viss grad av pålitlighet även om dess kvalitativa art gör det svårt att nå fullständig pålitlighet. Vid förfrågan så är rapportförfattarna villiga att dela det material som inte gjorts tillgängligt i denna rapport förutsatt att berörda intervjusubjekt skulle ge medgivande till det.

Konfirmering innebär att säkerställa att dragna slutsatser inte färgats av personliga värderingar, vilket har försökt undvikas genom ett samarbete mellan medförfattarna att ifrågasätta varandras analyser. Intervjuerna har genomförts tillsammans och materialet har analyserats individuellt för att möjliggöra differentierade slutsatser. Det har även genomförts två opponeringar som kritiskt granskat studien och bland annat granskat om våra värderingar möjligtvis styrts uppsatsen åt något håll.Handledarmöten har även här hjälpt till att granskat vårt material och har även bidragit till granskningen av arbetet. Att helt utesluta det givet rapportförfattarnas relativt lika bakgrund är dock svårt, men genom att aktivt arbeta för att undvika konfirmeringsproblem så anser vi att det är tillräckligt väl utfört för att uppsatsen ska uppfylla kriteriet.

För autenticiteten refererar Bryman och Bell (2017) till Yardley (2000) som delar in det i sensitivitet, engagemang, transparens samt effekt. Sensitivitet gentemot kontexten har vi försökt åstadkomma genom att försöka minimalt påverka de intervjuade genom fritt val när och hur intervjun ska äga rum och att anonymitet understryks. Engagemang och stringens har uppnåtts genom att undersöka ett intressant ämnesområde vilket gjort teori- och empiriinhämtningen substantiell. Transparens och koherens har upprätthållits genom en tydlig forskningsprocess (beskriven ovan) där betydande reflektion tillåtits äga rum. Slutligen har effekten och betydelsen för forskningsfältet fått stå i centrum då vi menar att vår



teoretisering av empirin kan komma att få betydelse för teoribildningen inom SIT för unga chefer.

## 4. Empiri och Analys

*Nedan kommer studiens empiriska data att presenteras för att underbygga de argument som sedan framförs i diskussionsavsnittet. Först presenteras en allmän genomgång av hur cheferna upplever sitt ledarskap där gemensamma faktorer och berättelser presenteras i princip oberoende av studiens fokus på SIT och ILT. Detta för att senare i diskussionen kunna använda innehållet i relation till teorierna för att teoretiskt kunna diskutera teoriavvikelser. Sedan presenteras hur cheferna anser sig själva avvika från SITs idéer, följt av en analys av hur de trots detta i viss mån beter och upplever situationer i linjer med SITs teoribildning och då framförallt senare i karriären när de blivit äldre. Slutligen presenteras hur de unga cheferna själva anser sig behöva arbeta för att kunna leda äldre kollegor.*

### 4.1 Att vara ung som chef

Generellt sett så har de unga cheferna understrukt problematiken med att vara just ung som chef. Att det finns ett åldersmässigt problem med legitimiteten gentemot de anställda framkommer nästintill genomgående när de ska beskriva sina första månader som ung chef.

*För mig är ålder bara en siffra, men jag fick höra att jag är en pojkspoling. Att jag är väldigt ung. Man kan bemöta det genom att säga "Vilken tur! Annars så skulle vi vara bara dinosaurier här!" och även markera att nu lämnar vi den frågan.*

*Jag fick höra en del kommentarer som att "ja, du är ju lika gammal som min son bla bla bla". Alltså det var mycket sådant.*

*Det var väldigt kontroversiellt när jag började på [försäkringsbolag]. Det absolut vanligaste var ju att man hämtar cheferna ur de egna leden. Och så var jag ju ung! 28 år när jag kommer in och blir chef på [lokalkontor i medelstor svensk stad]. Och så har jag en 55-årig medarbetare som fått guldklocka för länge sedan. Det fanns många som hade tyckanden om att jag började och tänkte "vad är det här för en?!?". Det är klart att en del av dem kände sig både hotade och kanske till och med förolämpade av att någon som mig kommer in och ska vara chef. Så det väckte ju känslor. Absolut! Det var ingen lätt stig kan jag vara ärlig och säga!*

*Jag fick en roll som som deras chef och kunde inget om [produkten]. Det var ju fruktansvärt i deras ögon. "Och dessutom är han en pojkspoling!"*

Dessa må vara bland de mer övertydliga exemplen, men de substansierar väl hur de flesta beskrev sina första månader som ung chef. Detta tyder i all väsentlighet att ILTs koncept om ledarprototyper är högst relevant då de anställda dömer ut cheferna baserat på deras ålder. Det fanns endast en chef som aldrig beskrev åldern som en begränsning, vilket tydligt understryker betydelsen av denna studies relevans i att undersöka hur unga chefer utövar ledarskap i relation till äldre medarbetare. I avsnitt 4.4 kommer chefernas egna utsagor om legitimitetsbyggande att beskrivas, men för att förstå detta så kan man inte enbart lyssna till vad cheferna själva uttrycker som orsak till sin framgång som ung chef. I linje med ett socialkonstruktionistiskt synsätt så behöver inte deras egna förklaringar ha mer bäring än vad de inte själva upplever som förklaringen. De har dessutom i linje med ILT förväntningar av vad som är ett gott chefskap och det kan inte alls menas vara säkert att de därför kommer att välja ut de faktorer som faktiskt har störst betydelse för deras framgång som ung ledare. Därav kommer detta avsnitt att presentera de likheter som kunde ses, men där cheferna själva sällan benämnde dessa som en orsak till att de blivit unga chefer.

#### 4.1.1 Chefskap är inte eftersträvat

Men genomgående uttrycker de unga cheferna en frånvaro av att vilja bli chef utan det handlar snarare om andra drivkrafter där utmaningar av upprepade chefer nämns som den tydligaste drivkraften.

*Jag tror aldrig att jag ville bli chef. Men jag var rädd för all form av etablering och att saker och ting skulle bli tråkigt. Det som var viktigt var utveckling och att jag ständigt fick nya utmaningar.*

*Så det är mer en nyfikenhet och ett driv att lära sig nya saker som på något sätt driver mig uppåt.*

*Att vara chef är inget självändamål för mig utan snarare att vara en människa som kan inspirera, sätta tydliga mål och se andra växa. Det är målet för mig och om jag har en titel eller inte, det spelar mindre roll.*

En av de äldre cheferna kommenterade detta utifrån både sig själv som ung chef och i dagens roll där denne anställer unga chefer.

*För mig så spelar det egentligen ingen roll om chefen man anställer är man, kvinna, gammal, ung, svart, vit eller grön. Det är känslan man letar efter. Det är personer som är genuint intresserade av ledarskapet. Att driva saker och ting. Jag vill ha den här kärleken till andra människor. Och hitta den där genuina ledaren. Om det är en 20-åring eller en 55-åring. Det spelar ingen roll. [...] Är du bara intresserad av din egen plånbok? Då är du inte intressant för mig. Generellt sett. Det är inget fel att tycka om pengar! Absolut inte! Det gör jag också. Så är det bara. Annars hade jag stannat kvar som chef på [svensk statlig myndighet]. Men du får inte vara mammon som styr dig.*

Chefen betonade flertalet gånger genom intervjun "kärleken till andra människor" och detta intresse för andra människor framkom genomgående bland de chefer som en gång hade varit unga chefer, men som nu klättrat till högre positioner. Liknande tendenser om att älska människor fanns också bland flera av de yngre cheferna, men konceptet var inte alls lika framträdande bland dessa. Detta går väl i linje med Walter och Scheibe (2013) resultat att det emotionella arbetet är viktigare för äldre chefer, men kan inte direkt förklaras med hjälp av prototypikalitetsbegreppet i ILT eller SIT. De ovan nämnda citaten sammanfattar dock väl de generella dragen i intervjuerna där en förvånansvärt stor frånvaro av "att bli någon" uppmärksammades.

Detta går intressant emot Zacher et al. (2011) som menar att yngre chefer i högre grad har ett egoistiskt tänk och drivs av att klättra uppför karriärstrappan. När cheferna beskrev andra unga chefer så kom dock dessa generaliseringar tillbaka och flera av de unga cheferna menade sig se detta. En av de äldre cheferna beskrev detta tydligt när chefen aktivt ville särskilja sig från övriga unga chefs jakt på befordringar.

*I unga år så är man väldigt karriärshungrig. Man vill nätverka på rätt ställe. Man är sist kvar på jobbet. Sitter gärna nära koncernchefen när han är nere och fikar. Och annat sådant där. Det känns ju igen. Absolut! Och kanske att [karriärshungern] trappas ner när man blir äldre och inser att "Nej, jag blir nog inte koncernchef för ett stort bolag, men det är väl bra ändå". Jag funkar nog lite annorlunda där. Karriär*

*har aldrig varit det viktigaste för min del. Det låter kanske lite konstigt, men det har mer blivit som det har blivit. [...] Jag insåg rätt tidigt att jag orkar inte fjäska för folk. Jag orkar inte umgås på de rätta ställena för att det ska boosta min CV och jag har tänkt på det ibland att det var nog rätt dumt.*

Detta citat fångar väl hur cheferna beskriver just sig själva som annorlunda från andra unga chefer. Men det faktum att samtliga vill poängtera hur de inte är som alla andra unga chefer bygger också ett trovärdighetsproblem bakom denna verklighetsbeskrivning. Här behövs antagligen det socialkonstruktionistiska synsättet betonas igen. Det faktum att så gott som samtliga unga cheferna upplever sig vara annorlunda från andra unga chefer (och dessutom gärna vill poängtera detta) gör att man antagligen inte bör lägga så stor vikt vid det även om de själva vill framhäva det som en anledning till sin egen framgång. Vi tror snarare att det handlar om ödmjukhet eller att deras beskrivning färgas av att det kanske inte är socialt accepterat att ha en eftersträvan till en chefstjänst.

#### 4.1.2 Egen uppfattning om varför de blev chefer

Tidigare forskning menar att efterfrågan på unga chefer har ökat på grund av teknologisk utveckling tillsammans med unga chefers benägenhet och öppenhet till förändring. Liknande tankar återkommer ofta bland cheferna och som betoning till varför de erhållit sin chefstjänst och kan antagligen förklaras utifrån de implicita förväntningarna som kan uppkomma på en ung chef.

*Det behövs nytänkande unga. Den värld vi lever i idag har stor osäkerhet: snabb digitalisering och över en dag förändrade affärsmodeller [på grund av konkurrenter].*

*Jag tror att de [äldre] generellt bara fortsätter göra som vi alltid har gjort och kanske inte kommer med något nytänk. [...] Yngre är mer öppna för förändring än äldre.*

*Ålder kan ju ge en lite pondus [som chef]. Men att man har lite livserfarenhet kan mycket väl vägas upp av ungdomlig entusiasm [för förändringar].*

*Det är svårare att leda äldre. Det behöver inte vara åldern i sig, men man kan se folk som har varit på ett ställe väldigt länge och som är rädda för förändringar. De är nog*

*svårast att leda. För de tycker mycket är jobbigt när det blir en förändring. De är det negativt inställda till det.*

De legitimerar ofta sin anställning med att unga är mer förändringsvilliga även om tjänsten i sig själv kanske inte kan anses ha varit i en bransch eller avdelning i speciellt stort behov av förändring. Detta har ingenting att göra med deras egen framgång som chef över relativt sett äldre personer, men förklarar till viss del varför deras chefer valt ut dem som chefer. Att de behövde någon ny som skulle bryta mönster. Ett tydligt exempel på detta mönsterbrytande kom från en av cheferna som beskrev sin anställning såsom

*Det hade byggts upp hierarkier som jag inte kände till och när jag kom in så visste jag inte vilka som var de informella ledarna. Och då tyckte min högsta chef att jag kanske kom in med ett lite mer nyktert sätt att arbeta då jag inte kände så många av de andra från början. Så jag tror att det var ganska mycket det som var bakomliggande till varför jag fick en chefsroll ganska tidigt.*

Även om endast enstaka sade det rakt ut, så verkar de alla se på sin tidiga chefskarriär uppkommit genom “Att vara på rätt tid och plats” samt att “Tur, timing och talang” låg bakom att någon högre chef eller rekryterare fick upp ögonen för dem tidigt.

## 4.2 SITs prototypikalitet - Nej tack från unga chefer

Ett av de tydligaste resultaten som framkommit ur intervjuerna är de unga chefernas unisona ogillande av prototypikalitetsbegreppet i SITs bemärkelse att chefen ska vara lik sina anställda. Vi har valt att exemplifiera misstron mot prototypikalitetsbegreppet med många citat nedan då detta utgör ett av studiens tydligaste resultat. Liknande citat skulle kunna hittas hos så gott som samtliga unga chefer som intervjuades.

*För mig har det funkat att komma in [som ny chef] och säga att “Ni vet bäst!”. Jag kan inte [de anställdas arbetsuppgift]. Det kan ni!*

*Det är inte alla som kan vara ledare. Du kan vara stjärnan i innebandylaget, men du kan knappt leda dig själv. Sådana är ju vissa och de ska absolut inte leda andra. Men*

*det finns andra som kanske inte är stjärnorna på just hantverket, men de är fantastiskt duktiga på att leda.*

*Tänk den absolut bästa säljaren. Alltså, det är ingen som klår honom. Han är överlägsen! Och vad gör man då när man ska byta chef? Man tänker att han ska få chansen att bli chef. Han är ju bra på affärer och att jaga kunder. Men vad händer när du gör en sådan person till chef? Det är ett väldigt klassiskt misstag att man råkar göra den som är bäst på yrket till chef. Men då har den personen inte längre tid för att göra det den är bra på och så ska den istället göra saker som den är mindre bra på. Och det funkar inte. Då kommer du både förlora intäkter och förlora på att den personen liksom inte är en bra chef. Och så blir folk jävligt missnöjda.*

*Man behöver inte vara ett föredöme. Att man är den bästa säljaren eller är den klokaste personen som kan allt om Excel. Det tycker jag absolut inte att man behöver vara som chef. Det finns utrymme för många olika typer av ledarskap. Om jag tittar på de chefer som rapporterar till mig. De är extremt olika varandra och sina underordnade.*

På samma sätt ser de inte tydligt fördelar med starka ingruppsnormer med likasinnade personer i enlighet med SIT tankar om effektiva arbetsgrupper.

*Jag gillar ju att hålla lite mix i grupper. Jag kan tycka att det är rätt härligt om man är lite olika. Så jag tror på att mångfald skapar bättre förutsättningar för lite olika infallsvinklar på utmaningar och problem. [...] Jag ser gärna ett mer blandat gäng!*

*Då tror jag att olikheter snarare än att likheter mellan chef och anställda är det som är absolut viktigast. I synnerhet för innovation så vill jag ha en så stor spread som möjligt. För det är då man hittar de mest kreativa lösningarna.*

Detta understryker framförallt hur cheferna ifrågasätter prototypikalitetsbegreppet och denna anda fanns genomgående bland samtliga chefer även om de inte citeras ovan. Denna åsikt blev tydlig för oss redan efter enstaka intervjuer när frågor ställdes om dem som förebilder och om de var lika sina underordnade. Efter de tre första intervjuerna valde vi att avsluta varje intervju med att direkt fråga ut dem om prototypikalitet och hur de tänkte om detta

koncept. Då blev diskussionen ofta mer nyanserad och de kunde se fördelar med prototypiska ledare, men dömde ofta ut det som ett gammaldags koncept. Två av de äldre cheferna som varit med på “den gamla tiden” fångade den allmänna åsikten genom att säga

*Förr blev ju ofta den som var bäst på sakfrågorna ledare vilket hade sina fördelar [som handledare]. Men det är ju väldigt sällan som det är den bästa ledaren. Jag kan leda även om jag inte kan svara på alla detaljfrågor fullt ut. För det finns ju många andra som kan det istället.*

*Men det absolut vanligaste [på den tiden] var ju att man hämtade dem ur de egna leden. Man börjar som någon form av handläggare i Sundsvall eller någonting. Man tyckte att han kan bli en bra chef och så sparkar man igång med det. [...] Det märkte man började bli farligt och det var en stig som inte skulle hålla i längden när tiderna förändrades. Sakta men säkert ändrades det till att vi på [företagsnamnet] behöver fler professionella ledare.*

Även fast de unga cheferna inte ser prototypikalitet som något som eftersträvas för en chef i SITs form, så har de mött motstånd av äldre medarbetare som tyckt det varit konstigt när helt plötsligt en yngling som chef. Detta tyder i all väsentlighet att ILTs koncept om ledarprototyper är högst relevant och accepteras av de unga cheferna som ett fullt rimligt koncept de själva stött på som ung chef (se 4.1 Att Vara Ung Som Chef för empiriskt belägg).

### 4.3 Prototypikalitet - Används trots allt

Som nämnt ovan i avsnitt 4.2 så tog de unga cheferna ganska starkt avstånd från prototypikalitetsbegreppet såsom beskrivet av SIT, men att de i 4.1 i stor grad erkände begreppet i ILTs betydelse. I linje med ILTs betydelse fanns åtskilliga utläggningar om hur en bra chef ska vara och bete sig, vilket kontrasterades med det ofta mer avslappnade ledarskapet som chefen själv ansågs sig ha såsom ung ledare.

*Den dagen dina anställda inte vågar snacka med dig då har du stora problem. Det är lite min filosofi. Jag brukar kalla det för “Management by walking around”. Man går runt och snackar med allt och alla. Bara checka pulsen. [...] Men ibland måste man*



*använda lite av det där klassiska, väldigt tydliga [ledarskapet] som när man tänker sig en chef. Hur gör en chef? En chef är väldigt tydlig, väldigt kommunikativ, är beslutsam [...] men [chefen måste] också lyssna, förstå och göra tid för att höra vad folk tycker och tänker.*

Avdelningschefen på en dagligvarubutik menade att rollen som ledare rent av försvagades om denne var en del av gruppen. För att framstå som en ledare så krävdes det att chefen utförde uppgifter som var tydliga "ledaruppgifter" och inte sådant som arbetarna var del av. Detta tyder på en stark identifiering med ILTs ledarprototyper när chefen ska beskriva hur man som operativ chef ska uppnå högre legitimitet såsom ledare.

*Kanske ägna mig åt mer administrativt arbete och mer strukturellt styrande. Inte göra de här dagliga aktiviteterna som att plocka upp varor. I och med att jag är i en så liten butik så blir det att man gör båda delarna. Men det hade kanske setts som lite mer ansvarsfullt och ja säg chefaktigt att hålla på mer med jobbet bakom.*

Det rådde en generell konsensus från ledarna om vilka nyckelegenskaper som var viktiga vid fallen då de måste gå fram och tydligt leda. Dessa var olika former av tydlig kommunikation, samt förståelse för medarbetarna och deras behov.

Att ledarprototyper spelar roll och har en betydande inverkan på en ung chefs ledarskap framstår som tydligt. Mer intressant är det faktum att det även fanns många exempel på prototypikalitet i SITs betydelse av att vara lik sina underordnade och att vara den ideala gruppmedlemmen och en förebild för sina underordnade. Ett genomgående mönster från samtliga ledare var att det är lättare att komma nära folk i sin egen ålder, men åsikterna om huruvida detta är positivt eller negativt var delade. En avdelningschef på en dagligvarubutik såg det som lättare att leda yngre, dels för möjligheten att relatera till vad de går igenom, men också att man hellre pratar och umgås med dem.

*Man går och snackar lite mer skit med yngre. Har roligt på arbetsplatsen. Man får en mer skämtsam tillvaro skulle jag säga. Det hade kanske varit lite mer ansträngt att jobba med den äldre personen. Just för att man har mer gemensamt, mer att prata om med den yngre. Är de ett par år yngre än en själv, så vet man ganska bra vad de går igenom eller kommer att gå igenom framöver.*

Två av de andra cheferna höll med om att det var lättare att komma i kontakt med de yngre kollegorna, men såg detta snarare som problematiskt då det blir svårare att leda dem.

*För mig personligen så hade det varit svårare att leda trettioåringar. Just på grund av att jag då ser dem som jämnåriga. Som polare. Och det blir ett problem. Ena dagen skulle jag vara skitglad och leka polare. Och andra dagen skulle du säga till någon: "Vad fan!"*

*Du kan hamna i situationer där du måste ta din chefsroll på allvar. Någon har inte agerat inom ramverket. Och du försvårar för dig själv att göra det om ni har blivit för mycket kompisar.*

Angående äldre kollegor så beskrev ofta de yngre cheferna att det naturligt uppkom en social distans till kollegorna. Ofta uppkom det från att man var i olika livsfaser och att det därför inte klickade såsom vänrelationer.

*Det är heller ingen som har riktigt samma [personlighets]typ. Det är ingen i min ålder. Det är ingen i min livssituation. Riktigt sådär då faktiskt.*

De tre citaten ovan visar på betydelsen av ålder såsom Williams och O'Reilly (1998) beskrev åldern som en mycket viktig variabel för ingrupsidentitet. De unga cheferna kopplar en ung ålder till att personer skulle kunna ha varit potentiella vänner, men att äldre inte lika enkelt erhåller samma ingruppskänsla. Den förutfattade meningen verkar vara att man är olik en äldre, men att man i alla fall kan relatera till en yngre därför att man själv har upplevt den fasen av sitt liv. Trots chefernas avståndstagande till prototypikalitetsbegreppet i avsnitt 4.2 så påvisar detta att de trots allt tydligt påverkas av hur de identitetsmässigt kan relatera enklare till gruppmedlemmar där de bör framstå som mer prototypiska. Liksom framgår är det dock inte tydligt att de uppskattar den åldersbaserade prototypikaliteten även om de erkänner dess existens.

På ett liknande sätt beskriver flera av de unga cheferna om hur de har ett lag och arbetet med att få ihop gruppen till en sammanhållen enhet. Där alla känner sig som en del av gruppen, trots olikheter. Därefter kan ledaren välja hur nära denna vill komma gruppen, och även genom det sociala lära sig mer om de olika behoven. En av de unga cheferna visade tydligt ett intresse att framstå som en gruppmedlem

*Jag vill mer vara med i gänget. Ju mer du visar att du är som dem, desto mer vill de arbeta med dig. Så jag kunde sätta mig i kassan och göra samma sak som dem för att visa ett föredöme. Ja, jag bidrar lika mycket som er.*

I sin vilja att bli en del av gruppen och att bli det genom att bli som dem (bli prototypisk) så är detta studiens tydligaste citat som ligger i linje med SITs prototypikalitetsbegrepp. Dessutom använder sig chefen av ett av få tydliga sätt som litteraturen beskriver för att erhålla prototypikalitet, självuppoftande beteende som går utöver chefsrollen. Även om just detta uttalande är väldigt tydligt, så är det ett av få uttalanden som tydligt är i linje med SITs prototypikalitetsbegrepp. Liksom beskrivs i 4.2, så höll de andra cheferna en tydligt motsatt hållning till att försöka vara lik sina underordnade. Men liknande citat fanns även där som skulle kunna tolkas in i enlighet med att försöka öka sin prototypikalitet

*Ibland pratar jag med folk på jobbet som om de vore en vän. Jag försöker bara hålla det väldigt enkelt och informellt.*

*Man gjorde grejer ihop. Aktiviteter. Käka glass. Så att man lärde känna varandra på ett annat sätt också. Det blir mycket jobbprat och det är skönt att man spräcker den bubblan lite och går in i det personliga lite. Men inte för personligt om man inte vill det. Men att man kan dela med sig lite.*

Som ledare vill du ha en miljö där medarbetarna är komfortabla i att uttrycka sig, och en miljö som fostrar kommunikation. Utifrån det de lärde sig om sina anställda så försökte flera av de unga cheferna därefter göra det lilla extra för att passa in i gruppen genom att agera likt sina medarbetare. Majoriteten av ledarna verkar åtminstone göra enskilda försök att bli så relaterbara som möjligt för sina medarbetare, och därigenom nå en personlig koppling med dem. Att bilda en gruppkänsla kunde ibland göra att chefen gick långt för att framstå som ingrupsprototypisk.

*Fråga hur det gick igår på fotbollen. Eller något annat som är viktigt. Någon är fågelskådare. Det handlar ju om att hitta folks intressen! Försök göra det personligt! Alltså jag har inget fågelskådarintresse. Men då tar jag och läser på lite. Och så kan jag ställa någon fråga. Så att det låter som att jag kan någonting. Och så får du den personen att tycka "Kul va!"*

Ibland togs alltså detta så långt att den unga ledaren låtsades intressera sig av ämnen som denna visste skulle leda till en lättsam diskussion och social kontakt med en medarbetare.

Ett annat centralt koncept för SITs prototypikalitetsbegrepp är behovet och ledarskapsstyrkan i att framstå som en ideal gruppmedlem. I detta ingår att vara duktig och arbeta hårt, vilket exempelvis lyftes fram av en av de unga cheferna när de beskrev vilka egenskaper denna såg som viktiga för effektivt ledarskap såsom att “*visa arbetsvilja och ta kommando*”. Men liksom beskrevs i 4.2, så motsägs detta av att flertalet unga chefer snarare försökte dölja sitt hårda arbete från sina anställda.

Motviljan gentemot prototypikalitetsbegreppet i avsnitt 4.2. fanns primärt om tanken om att en ledare ska vara lik sina följare. Men de unga cheferna skrev gärna under på SITs idé om att ledare bör vara en förebild och en ideal gruppmedlem. Detta kan exemplifieras av att flertalet av de yngre cheferna vid direkt fråga gärna skrev under på “*leda genom exempel*” som ett viktigt ledarskapskoncept trots att de tidigare ifrågasatt prototypikalitet.

*Utan jag försökte någonstans att göra mitt bästa och i någon form föregå med ett gott exempel. Jag försökte göra det det lilla extra. Det var ju också för att jag ville få till någon form av arbetssätt där man inte enbart såg till att listan var avbetad.*

*Man måste vara beredd att jobba hårt som ledare också. Man måste vara en förebild. Du kan inte komma sist och gå hem först. Du måste sätta dig in i saker och ting. Så hårt arbete ligger bakom också. Så är det.*

*Jag var jättenoga med att de där morgonmötena. Man skulle komma punkt. Kom man inte i tid så fick man stå utanför och vänta till efteråt.*

Detta tyder på viss acceptans bland cheferna om att man genom identitetsarbete kan genomföra förändring, vilket är i linje med SIT. Men detta ska antagligen tolkas som ännu ett exempel på att teorin är så bred att enstaka åsikter alltid kommer att ligga i linje med teorin även om den generella diskussionen inte ligger i linje med teorin.

#### 4.4 Hur de ändå lyckas leda trots avsaknad av prototypikalitet

Liksom framgått av empirin och analysen ovan, så upplever de unga cheferna prototypikalitetsproblem utifrån ILTs men motsäger relevansen i SITs formulering av prototypikalitet. Trots detta går det att finna en del prototypikalitetsarbete utefter SIT i deras

faktiska arbetssätt. Liksom i fågelskådaricitatet i 4.3 då finns helt klart en medvetenhet om att man kan behöva vara lik sina underordnade för att bli en effektiv ledare.

Men legitimitet för ledarskapet kan också byggas på andra sätt, vilket i mångt och mycket går utanför denna studies syfte att undersöka hur unga chefer utövar ledarskap i relation till äldre medarbetare. De unga cheferna beskrev ofta ledarskapsteorier och arbetssätt i hur man bör arbeta såsom chef, men på direkta frågor om de ansåg att dessa arbetssätt hade någon som helst koppling till att de är unga chefer så var oftast svaret nej. Detta tyder på att de oftast inte funderade speciellt mycket över sin ålder och att de upplevde att de i de flesta fall kunde agera som om åldern inte spelade någon roll. Trots detta kunde vissa mönster hittas bland de unga cheferna i hur de valde att hantera åldersfrågan alternativt identitetsarbetet när man är icke-prototypisk.

#### 4.4.1 Överförd legitimitet uppifrån

Ett identitetsarbete som till synes användes av och för många av de unga cheferna var något som vi valt att kalla överförd legitimitet. Genomgående trycktes det på att övre chefers öppna förtroende för de unga cheferna var av högsta vikt för att legitimera deras roll som ledare. I många fall fick den unga chefen hjälp från mentorer som varit på företaget under en längre tid, eller chefer som till hela organisationen visade sitt stöd för den unga ledaren.

*Chefen gav mig stort förtroende och sen så ville han att jag skulle gå chefsutbildning och sen så småningom också då blir chefsanställd.*

En av cheferna beskrev framgången under de första månaderna såsom att den i mångt och mycket berodde på ägarens snarare än en högre chefs stöd.

*Det ena var att jag hade 100% backning från våra ägare. De kommunicerade ut att de är helt säkra på att jag kommer fixa jobbet. De är mer säkra på att jag fixar jobbet än vad jag själv trodde på mig själv. Deras tyngd väger ju ganska mycket när de då skickar ut ett mejl eller säger det inför alla anställda. Att de tycker jag ska ta över. Då skickar ju det en signal till de anställda.*

En av de äldre cheferna som idag kommit så långt i karriären att själv nu anställer chefer beskrev en liknande metodik som denne själv också hade fått erfara som nyanställd ung chef.

*Och sen så får jag som den seniora chefen gå ut och förklara för medarbetarna att "Nu har ni en ny chef här. Jag tror på den här personen!" Så i princip säljer man in den här individen och så får man förklara det också för denne att man har en handledare och mentor. Att vara ung chef är ett tufft arbete, tufft uppdrag. Det säger jag till mina medarbetare: "Jag förväntar mig att ni stöttar det här också! Är det något problem så kommer ni till mig och ser vi till att reda ut det".*

En annan beskrivning av samma fenomen av en nyanställd chef, men som inte specificerades till en ung chef, var att:

*Tar jag in en ny chef så måste den personen ha en mentor och en handledare. Under en ganska lång tid. Annars är det risk att de anställda avrättar den chefen.*

Liknande berättelser framkom från de flesta cheferna och betonades framförallt tydligt av de idag seniora cheferna när de beskrev hur unga chefer bygger legitimitet. Detta kan delvis tillskrivas en överföring av legitimitet från de seniora cheferna och att använda sig av deras ledarskapsidentitet för att legitimera den unga chefen. I vissa fall handlade det om ledningsgruppen i helhet eller rent av den högsta VD:n, men det vanligaste var att hänvisa direkt till den unga chefens chef. I två av fallen övergick denna överförda legitimitet rent av i en form av överförd prototypikalitet där den förre chefen eller den seniora chefen delvis fattade beslut genom den unga chefen. Detta gjordes dock i samarbete med den unga chefen så att det från de yngre kollegorna såg ut som att de var den yngre chefen som stod bakom hela beslutet. En av de unga cheferna beskrev detta utifrån sitt perspektiv såsom att:

*Och ibland kan jag fråga den personen [förra chefen] saker utan att någon annan vet att jag har frågat. Och då har jag fått tips, men då ser det ut som att det är mitt beslut. Bara mest för att det ger mer kredibilitet att framstå som den förre chefen. "Men shit [efternamn], han tänker ju som den förra killen! Han är nog klok ändå!*

Medan en av de seniora satte ord på det utifrån sin nuvarande position såsom senior chef över unga mer juniora chefer.

*Det är en jättesvår balansgång, men kan man göra det tillsammans med en mentor i början och gör det på rätt sätt så stympar man inte den unga chefens ledarskap. Gör man det på fel sätt så stympar man ledarskapet. Då blir den unga bara en marionett!*

*Det måste vara den unga som går fram och står bakom beslutet också, men man gör det tillsammans.*

Dessa två citat påvisar ett intressant samband med hur den äldre chefen kan styra den yngre till beslut som ligger i linje med hur beslut hade fattats av den tidigare chefen. På så sätt kan man skapa en imaginär av att den nya chefen är lik den tidigare chefen och på så sätt byggs en artificiell prototypikalitet för den unga chefen.

#### 4.4.2 Överförd legitimitet från bakgrunden

Ett genomgående tema bland de unga ledarna var att så gott som samtliga hade en bakgrund inom lagidrott, där majoriteten också har haft en ledarroll i laget. Dessutom hade samtliga av de idag unga cheferna en högre akademisk utbildning (vilket dock inte fanns bland de idag seniora cheferna). Dessa två företeelser skapar tillsammans en överförd legitimitet liksom beskrivits i 4.5.1, men här handlar det snarare om prototypikalitet i form av ILTs ledarprototypikalitet.

De unga cheferna hänvisade ofta till sin bakgrund inom lagidrotten och att deras roll som lagkapten hade skapat förutsättningarna för att kunna tidigt kliva in som chef.

*Jag var lagkapten i mitt fotbollslag och jag tror att jag därifrån ganska naturligt har fått ta ansvar för större sammanhang [...] Jag tror mycket av det kommer från min fotbollsbakgrund. Då jag kanske inte var den bästa i laget, absolut inte, men att jag fick ett stort förtroende från min ledare eller från min tränare och han gav mig också en ledande roll i laget.*

*Jag är jättetacksam för idrotten som gjort allting väldigt mycket enklare för mig som chef. Det är fascinerande. Jag har stött på personer som jag känner att "Fan, vad vi är olika!" och så frågar jag om de har sysslat med någon lagsport. "Nej, jag var jag var höjdhoppare."*

Detta tolkas som att de unga cheferna i överförd bemärkelse kunnat använda sin ledarprototyp till sin första chefsposition eller iallafall kunnat bygga ledarskapslegitimitet gentemot de högre cheferna genom sin idrottsbakgrund. Även de unga chefer som inte hade

varit lagkaptener talade ofta positivt om sin idrottsbakgrund och att denna hade format ett "lagtänk" som hjälpt dem vinna stöd bland de underordnade.

Den andra bakgrunden som vi valt att tillskriva överförd legitimitet handlar om de unga chefernas utbildningsbakgrund som oftast är högre eller likställd med de anställda. Detta är inget som de unga cheferna själva tillskriver framgången såsom chef, men trenden är så stark att vi anser att den inte kan bortses ifrån. Cheferna själva lägger hellre vikt vid att det är deras personliga egenskaper som gjort att de kunnat bli chefer tidigt i karriären, vilket eventuellt stärks av det faktum att de i dag äldre cheferna oftast saknat högre utbildning. Likväl skulle även den höga utbildningsnivån kunna fungera som legitimitetsdrivande för de unga cheferna. En av de idag unga cheferna beskrev sin syn på utbildning såsom att

*Utbildning är väldigt tudelat. I vissa av våra bolag uppskattar de utbildning och tycker att någon som har pluggat skitlänge också är svinduktiga. Förmodligen extremt smarta. De har massa positiva fördomar [om utbildning]. Den andra halvan är helt tvärtom. De tänker att det funkar inte här liksom. "Kom inte här med dina universitetsstudier och tror att du kan någonting!" Det finns faktiskt folk som tycker så, men personligen så tycker jag att utbildning är viktigt.*

vilket givetvis kan vara färgat av att chefen själv var betydligt högre utbildad än majoriteten av sina underordnade. En av de idag seniora cheferna som själv saknade högre utbildning accepterade dock utbildning som något väldigt centralt som chef, men att man lika gärna kunde lära sig det viktiga väl på plats snarare än innan man kommer till arbetsplatsen eller chefspositionen.

*Jag är liksom inte försäkringsman eller finanssnubbe. Jag är liksom professionell chef. Jag turnerar runt och är chef helt enkelt. Så jag ser det som ett separat yrke. Vilket kanske låter konstigt, men min upplevelse är att det är så. [...] Självt har jag alltid varit väldigt mån om att kasta mig över all tillgänglig utbildning. Jag tog privatdiplom för privatrådgivning, företagsdiplom, Swedsec. Så jag har tagit alla dom [utbildningar] man behöver. Man får ju liksom slita ganska hårt för att lära sig när man kommer och inte kan området.*



#### 4.4.3 Bygga gruppidentitet såsom icke-prototypisk

Huruvida det rådde en stark grupp känsla i arbetslaget som de unga cheferna ledde skiljde sig kraftigt, men liksom beskrevs i 4.2 så såg de unga cheferna inte speciellt positivt på grupphomogenitet. Detta understryks av en av cheferna som beskriver sin åsikt om starka ingrupsidentiteter såsom att

*Du gillar oftast folk som du känner igen dig själv i. Och det är ju inte så konstigt egentligen. Det är ju det man ser som det vanliga beteendet. Jag tror ju att det är viktigt att ha inslag av det, men jag tror inte det är det enda man ska eftersträva.*

Dessutom har cheferna ofta uttryckt att de ser sig snarare som en hjälpfunktion till gruppen snarare än att de är en del av gruppen. Vid direkt förfrågan svarade de oftast ja på huruvida det fanns en grupp känsla inom deras arbetslag och om teamwork var viktigt, men i brist på referenser till att försöka bli en del av laget så dra vi slutsatsen att det inte var något som värderades högt av de unga cheferna. De talade gärna om att bygga en kontakt med arbetslaget genom kommunikation och att ha en öppen atmosfär med högt i tak, men endast en av cheferna talade direkt om hur man blir en del av laget

*Jo, det kan vara sådana enkla saker som att vara öppen och fråga "Hur mår du?". Man är nyfiken: "vad gjorde du i helgen?". Det här småsnacket skapar liksom broar. Och de broarna kan man bygga vidare på.*

Detta skiljer sig inte speciellt mycket från hur andra unga chefer arbetade för att bli prototypiska (exempelvis fågelskådarcitatet i 4.3), vilket får oss att tro att detta handlar om ett specialfall.

Snarare ser vi en tendens till att de unga cheferna inte ens uppskattar starka gruppidentiteter då de liksom i citaten i 4.2 föredrar mångfald i grupperna. Enbart en av de unga cheferna var till synes mer positiv till homogena grupper, men det berodde antagligen snarare på att det hade varit en hel del interna konflikter inom gruppen som hade uppstått från olika personligheter som hamnat i konflikt. Dessa konflikter hade emellertid redan funnits när chefen tog över gruppen och hade varken förbättrats eller förvärrats av chefen tillträde. Av anonymiseringsskäl väljer vi att inte beskriva konflikten i denna studie, men en intressant reflektion från chefen var att problemen hade minskat om än inte försvunnit under en föräldradighet då en tillförordnad chef tagit över gruppen. Denna chef var betydligt mer lik

den anställde som orsakade problemen. Samma kön, personlighet, bakgrund, senioritet på företaget etc. Om än svaga tendenser baserat på ett enskilt fall, så kan eventuellt konfliktlösningsförmågan bero på en sämre prototypikalitet, vilket chefen i intervjuens avslutande diskussion till viss del kunde hålla med om när frågan lyftes igen.

En ytterligare tanke om identitetsarbete som de unga cheferna i linje med SIT var att man inte bör agera förebild så till vida att man genom sitt eget beteende (normer) ska sätta nya normer för gruppen genom sitt egna beteende. Ett exempel som dök upp från flertalet unga chefer var att de inte försökte påverka sin egen grupp genom att själv framstå som hårt arbetande.

*Jag gillar inte hur min chef gjorde i London. Där gick man aldrig hem innan chefen. Så folk satt ju liksom där och bara väntade på att han skulle gå. Det blir ju jättesegt och omotiverande och det tycker jag var en svaghet i hans ledarskap.*

*Även om du som chef jobbar en stund på helgen så borde du inte skicka mejlet på helgen. Jag tycker det skickar fel signaler. Även om man jobbar mer än vad de tror, så ska de få en känsla av att jag tycker att återhämtning är viktig. För det är den!*

Just hur mejl skickades var ett tema som dök upp i flera intervjuer där cheferna i motsats till vad SIT föreskriver tydligt inte ville visa sina anställda hur mycket de arbetar.

*Man kan till exempel schemalägga sin mejl så den aldrig skickar ut mejl efter kl. 17 oavsett om man skickade mejlet efter kl. 17.*

Eventuellt skulle detta kunna tillskrivas att de icke-prototypiska cheferna inte kan använda sig av SITs föreskrifter på grund av just sin brist på prototypikalitet. Eftersom de redan är utgrupp så kommer all övrigt utgruppsbeteende ytterligare alienera de underordnade.

## 4.5 Sammanfattning

Det finns gott om exempel på chefernas beteenden som både stämmer in och motsäger SIT. Att hitta olika former av uttalanden är att vänta från en kvalitativ studie av denna omfattning, men den generella känslan som de intervjuade cheferna förmedlar är att de inte verkar

efterleva tanken om prototypikalitet nämnvärt. Beläggen för att ILTs förutfattade meningar spelar roll är dock starka och det framkommer att cheferna påverkas av både sina underordnades implicita ledarprototyper och att de själva förhåller sig till vad de anser är bra ledarskap.

Rörande hur unga chefer utövar ledarskap i relation till sina äldre medarbetare så kan de sägas sällan ta åldersaspekten i beaktande, men i vissa fall så uppstår ledarskapsproblem som kan sägas härröras från åldersskillnader. Detta framkommer tydligast under den unga chefens första månader i rollen för att sedan till synes få allt mindre inverkan på ledarskapet när deras legitimitet ökat. Generellt sett så hittas inga tydliga trender i hur de unga cheferna hanterar åldersfrågan sett ur ett socialt identitetsperspektiv, utan det tydligaste empiriska fyndet handlar snarare om att de inte verkar uppleva SIT som en relevant teori då de inte ser identitetsfrågor som centrala. Snarare föredrar de inhomogena grupper utan stark ingrupsidentitet.

Ett fenomen som framkommer från empirin är hur de unga cheferna hänvisar till sina övre chefer för att bygga legitimitet. Genom att de högre cheferna tydligt indikerar för de anställda att den nya chefen har fullt förtroende att ta över arbetslaget så menar cheferna att prototypikalitetsproblemet kan minskas eller rent av överkommas. Genom att använda sig av den seniora chefen kan rent av den unga nyanställda chefen använda sig av den högre chefen till att ta beslut som ökar den unga chefens legitimitet. Genom att sammanbinda denna överförda legitimitet med andra legitimitetsskapande arbetssätt kommer vi i diskussionen nedan argumentera för ett koncept vi benämner överförd prototypikalitet.

## 5. Diskussion

*Först diskuteras sambandet mellan chefernas avståndstagande av prototypikalitetsbegreppet och deras omedvetna prototypikalitetsarbete, vilket resulterar i öppna frågeställningar om mångfald och gruppsamhörighet i samband med icke-prototypa ledare. Därefter diskuteras studien huvudsakliga bidrag, vilket är att de unga cheferna i hög grad använder sig av alternativa ingrupsattribut för att kunna etablera ledarskap i relation till sina äldre medarbetare. Slutligen föreslås de två begreppen förebildsbyggande attribut och överförd prototypikalitet som i denna studie kan användas för att förstå hur unga chefers ledarskap etableras genom andra mekanismer än deras eget prototypikalitetsarbete.*

### 5.1 Omedvetet prototypikalitetsarbete

Liksom presenterats i analysen, avsnitt 4.2, så anser de unga cheferna att prototypikalitetsbegreppet i SITs mening inte är relevant eller iallafall inte eftersträvansvärt, men likväl kan vi i avsnitt 4.3 se ett betydande identitetsarbete där de försöker framstå som prototypiska. Fågelskådningscitatet i avsnitt 4.3 är mycket tydligt prototypikalitetsarbete, men samma chef uttryckte samtidigt i första citatet i avsnitt 4.4.3 att starka ingrupsidentiteter inte är speciellt eftersträvansvärt. Samma chef är ytterligare emot prototypikalitetsidén när denna i avsnitt 4.2 direkt motsäger van Knippenbergs (2011) påstående om fördelen med internrekrytering av chefer när den unga chefen menar att den bästa säljaren absolut inte ska bli chef. Dessa citat från en chef visar på ett generellt mönster där vi i samtliga intervjuer funnit ett generellt motstånd mot prototypikalitet i SITs betydelse, men trots det kunnat se enskilda utsagor där de gör betydande ansträngning för att framstå som mer prototypiska än de faktiskt anser sig vara. Med detta i åtanke fås det första resultatet från denna studie: unga chefers ledarskap i relation till äldre medarbetare etableras delvis genom att de aktivt försöker hitta alternativa ingrupsattribut som kan göra dem prototypiska.

Dessa alternativa ingrupsattribut utgör i praktiken vad Hogg, Hardie och Reynolds (1995) beskrev som det tydligaste sättet för någon att framstå som mer prototypisk. Alla likheter ökar prototypikaliteten. I övrigt är de andra metoder som beskrivits i teoriavsnittet 2.3.3 ganska frånvarande, med undantag av Dijke & de Cremers (2010) påtalande om betydelsen av stor kommunikation och att involvera samtliga gruppmedlemmar i arbetet. Flera av

cheferna betonar att de vill föra en kontinuerlig dialog med sina underordnade så att alla känner sig hörda. De unga cheferna försöker dock inte i linje med van Knippenberg & van Knippenberg (2005) att bli en ideal medlem då de ofta försöker behålla ett socialt avstånd till gruppen och inte bli för vänskapliga med de underordnade. Van Knippenberg & van Knippenberg (2005) självupppoffrande beteende finns i vissa fall, men i många fall direkt motsagt när cheferna påtalar vikten om att inte visa upp vilka slitvargar de är. Exempelvis i flera chefers ovilja till att skicka mejl utanför arbetstid för att påvisa hårt arbete, vilket går emot att ett prototypiskt attribut endast kan antas av medarbetarna om de görs medvetna om det. Detta kan antagligen istället förklaras av ILTs ledarprototyp där de unga cheferna förväntar sig lägga ner mer tid på arbetet i egenskap av att vara just chef.

Med tanke på den stora förekomsten av det i denna studie så drar vi slutsatsen att omedvetet prototypikalitetsarbete genom alternativa ingrupsattribut antagligen är vanligt förekommande bland unga chefer. Detta skulle med fördel kunna undersökas i detalj för att öka förståelsen för hur detta också uppfattas av de underordnade. Från ett teoretiskt perspektiv framstår de unga chefernas arbete med alternativa ingrupsattribut för att motverka sin åldersbaserade icke-prototypikalitet som antagligen effektiv, men i brist på studier av de underordnade lämnas denna frågeställning öppen för framtida studier. Frågeställningen framstår som extra intressant tack vare de unga chefernas misstro till fördelarna med homogena gruppidentiteter där man skulle kunna misstänka att cheferna skickar splittrade signaler om sin prototypikalitet till sina underordnade.

### 5.1.1 Mångfald och gruppsamhörighet

I teoriavsnitt 2.3.2 beskrevs det att en prototypisk grupp, med delade starkt ingrupsprototypiska attribut, leder till en bättre fungerande arbetsgrupp. Detta var något som de unga cheferna inte höll med om då de själva upplever homogena gruppidentiteter som något negativt och själva förespråkar mångfald på arbetsplatsen. Detta då de värderade olika infallsvinklar på problem högt. Flera chefer menar att arbetslivet nuförtiden är så dynamiskt och att olika erfarenheter och styrkor är av yttersta vikt.

Vi misstänker att denna motsättning mellan SIT och de unga ledarnas uttalanden kan ha sin grund i just deras omedvetna icke-prototypikalitet. Det kan genom SIT argumenteras för att

grupper med stark ingruppidentitet är svåra att leda för nya icke-prototypiska chefer. Detta innebär att en ung icke-prototypisk chef antagligen kommer uppleva svårigheter att “komma in i gruppen” och därmed uppfattar mångfald som någonting positivt. En grupp med svag ingruppidentitet (eller de underordnade som inte passar in i den starka ingruppidentitet) lär därför vara enklare att leda för den icke-prototypiska chefen. Det finns egentligen inte något direkt stöd för det i intervjuerna, men vi upplever det som rimligt att anta att en icke-prototypisk ledare därför kommer att vara mer positiv till mångfald än en prototypisk chef. En annan möjlig förklaring som inte kan avskrivas är att de i dagsläget kan anses vara modernt att vara för mångfald, vilket skulle kunna betyda att man inte ska lägga för stor vikt vid uttalandena då de mest färgas av samhällsdebatten än de unga chefernas egna uppfattningar.

På ett liknande sätt lär en icke-prototypisk chef känna sämre samhörighet till sina medarbetare. Även detta kunde observeras hos de flesta av de unga cheferna där de ofta beskrev chefens roll som att organisera och strukturera så att de underordnade ges utrymme att utföra sitt arbete så väl som möjligt, snarare än att vara en tydlig förebild i hur de ska arbeta. Genomgående diskuterades det att det är en tydlig skillnad mellan att vara arbetare och att vara chef. Chefen behöver inte kunna alla detaljer, och knappt ens kunna utföra samma jobb som arbetarna, då de är där för att bidra med olika saker. Således står chefen lite utanför gruppen och agerar support, så att gruppen kan utföra sina uppgifter på bäst möjliga sätt. Detta skulle liksom i stycket ovan kunna bero på samma fenomen att en ung icke-prototypisk chef upplever svårigheter att “komma in i gruppen”.

Eftersom undersökandet av implicit antaget icke-prototypiska ledare var ett av grundantagandena i denna studie så kan dock ovanstående beskrivningar inte undersökas i detalj då de unga chefernas medarbetare inte undersöks. Det finns helt enkelt inget empiriskt belägg för huruvida chefens icke-prototypikalitet, förespråkande av mångfald samt roll i gruppen samspelar. Vi finner dock frågeställningarna intressanta och vill därför öppna upp för framtida studier att utröna huruvida det finns någon bäring i det.

## 5.2 Ledarens prototypikalitet och legitimitet

De alternativa ingrupsattributen, som vi i avsnitt 5.1 tillskriver de unga chefernas arbete för att etablera legitimitet för sitt ledarskap i relation till de äldre medarbetarna, är som beskrivet

redan formulerat av Hogg, Hardie och Reynolds (1995). Begreppet kan anses inneha relevans inom all ledarskapsutövning, men verkar i denna studie ha en mer framträdande roll än vad litteraturen verkar tillskriva fenomenet. Därav antar vi att alternativa ingrupsattribut är centralt i att kunna förstå hur en ung chef etablera ledarlegitimitet i sin grupp. Detta är det tydligaste arbetet som cheferna själva utför för att framstå som prototypa, men denna studie önskar snarare lägga vikt vid det prototypikalitetsbyggande som chefen kortsiktigt inte kan påverka.

### 5.2.1 Förebildsbyggande attribut

I detta ligger hur de unga cheferna använder sin bakgrund för att kunna legitimera ledarskapet gentemot de äldre medarbetarna. Detta bör antagligen förstås ur ILTs ledarskapsprototyper där utbildning, lagkaptensroller och liknande kan fungera som attribut som kan användas för att etablera ledarskapslegitimitet i frånvaro av åldersmässig arbetslivserfarenhet. Detta kan i förlängningen också tillskrivas prototypikalitet inom SIT genom van Knippenberg & van Knippenberg (2005) beskrivning av en prototypisk ledare som den ideala medlemmen. Visst är tidigare lagkaptensroller eller hög utbildning inte alltid ingrupsattribut, men det är ofta till någon grad imponerande så till vida att underordnade kan se chefen som en förebild i det avseendet. Därav kan den unga chefen använda sig av imponerande utgrupsattribut för att höja sin prototypikalitet även för ingruppen.

Vad vi väljer att kalla *förebildsbyggande attribut* utgör så att säga ett substitut för bristande prototypikalitet. Här finns ingen motsättning i att äldre ledare inte skulle kunna använda sig av samma förebildsbyggande attribut, men det upplevs som rimligt att de blir mer centrala för en ung ledare. En äldre ledare behöver inte utnyttja externa, till yrkesrollen egentligen knappt relevanta erfarenheter, för att kunna etablera en ledaridentitet då denna oftast bör kunna legitimeras genom arbetslivserfarenhet.

Teoretiskt framstår de förebildsbyggande attributen som intressanta såtillvida att de till skillnad från SITs normala antaganden faktiskt inte är ingrupsattribut. Men i form av förebildsbyggande antar vi att de likväl kan fungera som prototypikalitetsbyggande då de får ledaren att framstå som van Knippenberg & van Knippenberg (2005) ideala medlem.

### 5.2.2 Hjälpen från högre chefer

De förebildsbyggande attributen må ha varit väl förekommande när de unga cheferna beskrev anledningen till att de blev chefer, men den kanske viktigaste slutsatsen vi drar från denna studie är emellertid vad vi i analysen kallade överförd legitimitet. Många av cheferna lyfte fram att högre chefer kan hjälpa den nytillträdda chefen genom att tydligt ställa sig bakom rekryteringen och gentemot medarbetarna ge den nya chefen sitt fulla stöd. Detta torde inte kunna förklaras utifrån ILTs ledarskapsprototyp då följarnas implicita förväntningar på en chef inte lär förändras av att någon säger åt dem att de har tilltro i chefen. Följarnas ledarskapsprototyp ska enligt teorin inte vara kopplad till specifika chefer utan till ett generellt idealt chefskap. Vi menar därför att förklaringen till behovet av legitimitetsbyggande intervention från de högre cheferna istället ska hittas inom SIT.

Vad vi kunnat finna så finns inga studier som undersöker hur någon utanför gruppen kan påverka en ledares upplevda prototypikalitet i dess följares ögon. Men detta är till synes vad som sker i denna studie. De högre cheferna använder sin egen ledarlegitimitet till att överföra legitimitet till den nyanställda unga chefen. Detta kallar vi för överförd legitimitet och kan ge den enskilda chefens sociala identitet en betydande statushöjning, vilket i förlängningen kan medföra att följarna kan komma att se chefen som mer prototypisk i och med att chefen blir mer av den ideala gruppmedlem som van Knippenberg & van Knippenberg (2005) beskriver. Med detta koncept kan de högre chefernas arbete ses som ett indirekt prototypikalitetsarbete där de använder sin egen legitimitet och därmed prototypikalitet såsom representant för organisationen för att öka en annan individs prototypikalitet.

### 5.2.3 Överförd prototypikalitet

Även om bara en svag antydning till det kunde ses i avsnitt 4.4.1 (när den tidigare chefen tydligt hjälpte den nyanställda unga chefen att ta beslut som låg i linje med hur den tidigare chefen skulle ha agerat), så vill vi framföra ännu en utvidgning av konceptet överförd legitimitet till *överförd prototypikalitet*. Att detta skulle vara vanligt förekommande kan på intet vis påvisas i denna studie, men som teoretiskt begrepp kan det användas för att förklara legitimeringsprocessen där en högre chef kan ge gruppen förtroende för den nya chefen. Genom att diskret i bakgrunden styra den unga chefens beslut på så sätt att de blir i linje med tidigare chefs beslutsfattande, så fungerar den högre chefen som en kontinuitetsbärare av tidigare chefs prototypikalitet. På så sätt kan den nya chefen i de underordnades ögon



kortsiktigt ärva delar av den ingrupsidentitet som den tidigare chefen byggt upp. På så sätt erhåller den nyanställda chefen en kortfristig legitimitet som kan hjälpa den nya chefen till att under en övergångstid upprätthålla sin legitimitet. Under tiden kan den nyanställda chefen själv utföra prototypikalitetsarbete, exempelvis genom alternativa ingrupsattribut, för att på egen hand öka sin prototypikalitet.

Vi betonar det svaga empiriska underlaget för att understödja begreppet överförd prototypikalitet, men begreppet skulle med hjälp av framtida studier kunna öka förståelsen för hur identitetsarbete kan användas vid chefstillsättningar. Att misslyckas vid en chefstillsättning så att de anställda, för att citera en av cheferna, "*avrättar chefen*" kan orsaka betydande skada både kort- och långsiktigt. Är överförd prototypikalitet faktiskt användbart eller blir resultatet oftast bara att den unga chefen blir en marionett och att medarbetarna genomskådar upplägget?

Oavsett vilket så anser vi att begreppet är teoretiskt intressant för vidare studier då det även kan vidga förståelsen för hur externa individer kan påverka ledar-följar-relationen från ett identitetsperspektiv. Den dyadiska ledare-följare-relationen i mentorskap är förhållandevis väl undersökt rörande hur följarens identitet kan formas genom mentorskapet, (Muir, 2014) men det triadiska samspelet mellan ledare, följare och högre chef saknas till synes i litteraturen. Därigenom kan begreppet överförd prototypikalitet eventuellt användas till att förstå mekanismerna som gör att en av högre chefer bevärdigad chefskandidat lättare kan erhålla ledarskapslegitimitet av sina följare.

Trots studiens fokus på unga chefer, så är begreppet överförd prototypikalitet i sig ej kopplat till ålder. Dess relevans tros dock öka vid icke-prototypiska ledare och framförallt för icke-prototypiska ledare som inte uppfyller ILTs förväntningar. Unga ledare bör utgöra goda exempel på just denna kombination varför studiens frågeställning får anses central för begreppets uppkomst.

## 6. Slutsats

I denna studie har det undersökts och problematiserats hur unga chefer etablerar sitt ledarskap gentemot sina äldre medarbetare. Detta har gjorts genom att studera hur unga chefer upplever sitt ledarskap, och då speciellt mot sina äldre medarbetare. Utgångspunkten till denna forskning kom från dilemmat att ålder samt förmåga att vara förebild kan ses som fränkopplat, vilket skapar ett möjligt problem inom ledarskap. Vidare utvidgades frågeställningen för att undersöka hur unga chefers ledarskap etablerades, när vi förstod att det fanns en avsaknad av just detta i tidigare forskning.

Utifrån forskningen som gjordes fann vi att de unga cheferna ifrågasätter prototypikalitetsbegreppet och föredrar heterogena grupper med svag ingrupsidentitet, vilket vi föreslår kan förklaras av att de själva är icke-prototypiska. Detta visar sig i det förespråkande av mångfald som enligt SIT borde leda till ett ineffektivt ledarskap.

Vi finner att de unga cheferna själva primärt använder sig av alternativa ingrupsattribut för att öka sin prototypikalitet och därigenom etablerar de sitt ledarskap i relation till sina äldre medarbetare. Detta är i linje med vad Hogg, Hardie och Reynolds (1995) beskrivit för generellt icke-prototypiska ledare. Vidare föreslår vi att de unga cheferna i hög grad använder sig av vad vi kallar förebildsbyggande attribut för att legitimera sin ledarroll. Dessa utgrupsattribut skapar en statusökning av den unga chefens sociala identitet, vilket i förlängningen leder till förhöjd prototypikalitet genom att medarbetarna i högre grad ser den unga chefen som en förebild. Slutligen introducerar vi begreppet överförd prototypikalitet där en högre chef styr en nyanställd chefs beslut på så sätt att de underordnade upplever den nya chefen som lik den förra chefen. Därigenom kan den nya chefen under en period ärva delar av den förra chefens prototypikalitet.

De två begreppen förebildsbyggande attribut och överförd prototypikalitet utvidgar SIT så till vida att vi har kunnat sätta ord på hur de undersöka unga cheferna fått sitt ledarskap etablerat. Vi anser att de har potential att kunna bidra till forskningsfältet så till vida att de eventuellt kan bidra med förståelse för hur nyanställdas ledarlegitimitet kan stärkas.

## 6.1 Praktiska och teoretiska implikationer och relevans

Denna studien kan bidra till läran om ledarskap. Först och främst, är det ett underlag för ytterligare framtida forskning. Självständigt är denna rapporten, iochmed dess begränsningar, ej tillräckligt för att skapa ett direkt bidrag till forskningen. Men den kan ligga till grund för mer utförlig forskning inom ämnet. Ämnet är relevant då det, genom vår studie, framkommit tydliga hål inom tidigare ledarskapsforskning, såväl som nya relevanta koncept. Vår studie har, utöver de unga chefernas arbete, påvisat vikten av *överförd legitimitet*, vilket gör studien relevant för både unga chefer, för att se hur andra unga chefer har arbetat för att etablera sitt ledarskap. Men också för mer seniora chefer, som arbetar med chefsanställningar. Detta då de kan förstå hur de kan underlätta samt i mångt och mycket behöva ge understöd till unga chefer för att etablera deras ledarskap.

## 6.2 Begränsningar

Studien är baserat på kvalitativa studier med chefer som någon gång varit unga chefer i förhållande till sina anställda. Deras upplevelser utgör vårt empiriska material och är därför de unga chefernas subjektiva upplevelser. Det betyder alltså att det finns vissa begränsningar i vårt forskning genom att personerna som intervjuats upplever sin vardag på helt olika sätt. På grund av dessa begränsningar har det därför varit svårt att hitta vissa sanningar eller konsensustänkande för att varken vi eller intervjuobjekten kan tolka vår verklighet objektivt. Även om stor vikt lagts vid att göra detta. Utöver detta finns det en viss begränsning i urvalet av intervjuobjekt som visserligen kommit från en snöbollseffekt men kan i sig påverka studiens resultat och slutsats. Vidare har data samlats in från endast i Sverige vilket kan göra det svårt för studien att dra slutsatser om hur ungas ledarskap i andra kulturer ter sig. Slutligen finns det även möjlighet att intervjuobjekten kan ha förskönat sina svar under den kvalitativa datainsamlingen för att framstå som bättre än det faktiska verkligheten.

## 6.3 Vidare forskning

Som tidigare nämnt, banar denna forskning en väg för fortsatt forskning. Först och främst, skulle fler unga chefer behöva intervjuas för att tydligare bekräfta resultaten som denna studien gav. Som nämnt, intervjuades här 12 unga chefer, vilket ej är tillräckligt för att definitivt komma fram till en slutsats. Hursomhelst, om liknande forskning skulle göras med

fler chefer, är det högst troligt att liknande resultat skulle uppnås, vilket tydligare skulle cementera slutsatserna som gjorts.

För att bredda förståelsen, skulle också en utökad studie som även tar medarbetare och underordnades syn i beaktning skapa fler, intressanta perspektiv. Det skulle inbringa tydligare information om vilka attribut som faktiskt är ingrupsprototypiska, såväl som bekräfta eller förneka hur gruppdynamiken faktiskt såg ut.

## Källförteckning

Barbuto, J.E., Fritz, S.M., Matkin, G.S. *et al.* Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles* 56, 71–83 (2007).

Barker III, V.L. and Mueller, G.C., 2002. CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), pp.782-801.

Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber

Berger, J., Cohen, B.P. and Zelditch Jr, M., 1972. Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, pp.241-255.

DeRue, D.S. and Ashford, S.J., 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), pp.627-647.

Doherty, A.J., 1997. The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Interuniversity Athletic Administrators. *Journal of sport management*, 11(3).

Collins, M.H., Hair, Jr, J.F. and Rocco, T.S., 2009. The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development quarterly*, 20(1), pp.21-41.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>

Eden, D. and Leviatan, U., 1975. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), p.736.

Engle, E.M. and Lord, R.G., 1997. Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of management Journal*, 40(4), pp. 988-1010.

Frank Walter, Susanne Scheibe, (2013), A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach, *The Leadership Quarterly*, Volume 24, Issue 6, Pages 882-901,

Gilbert, G.R., Collins, R.W. and Brenner, R., 1990. Age and leadership effectiveness: From the perceptions of the follower. *Human Resource Management*, 29(2), pp.187-196.

Jackson, B. and Parry, K., 2011. A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. Sage.

Karami, A., Analoui, F. and Kakabadse, N.K., 2006. The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study. *Journal of Management Development*.

Kenney, R.A., Blascovich, J. and Shaver, P.R., 1994. Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), pp.409-437.

Kotter, J.P., 1999. What effective general managers really do

Hitt, M.A. and Tyler, B.B., 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic management journal*, 12(5), pp.327-351.

Hogg, M.A., 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), pp.184-200.

Hogg, M. A., Hardie, E. A., & Reynolds, K. J. (1995). Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25(2), 159–177.

Hogg, M.A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A. and Weeden, K., 2005. *Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), pp. 991-1004.

Hogg, M. A., van Knippenberg, D. and Rast III, D.E. (2012). The Social Identity Theory of Leadership: Theoretical Origins, Research Findings, and Conceptual Developments, *European Review of Social Psychology*, vol. 23, no. 1, pp. 258-304

Lawrence, B.S., 1984. Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), pp. 23-35.

Muir, D., 2014. Mentoring and leader identity development: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), pp.349-379.

Offermann, L.R., Kennedy Jr, J.K. and Wirtz, P.W., 1994. Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The leadership quarterly*, 5(1), pp.43-58.

Oshagbemi, T. (2004), "Age influences on the leadership styles and behaviour of managers", *Employee Relations*, Vol. 26 No. 1, pp. 14-29.

Rennstam, J., Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. In Ahrne, G., Svensson, P. (eds.). *Handbok i kvalitativa metoder*, Stockholm: Liber, pp. 220-236

Ridgeway, C.L., 2003. Status characteristics and leadership. *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*, pp.65-78.

Rosing, K. och Jungmann, F., 2015. Leadership and aging. *Encyclopedia of geropsychology*, pp.1-9.

Rush, M.C., Thomas, J.C. and Lord, R.G., 1977. Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), pp. 93-110

Schyns, B. and Meindl, J.R. eds., 2005. *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. IAP.

Simonton, D.K., 1980. Land battles, generals, and armies: Individual and situational determinants of victory and casualties. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), p.110.

Spisak, B. R. (2012). The general age of leadership: Older-looking presidential candidates win elections during war. *PLoS One*, 7, e36945.

Spisak, B. R., Grabo, A. E., Arvey, R. D., & van Vugt, M. (2014). The age of exploration and exploitation: Younger-looking leaders endorsed for change and older-looking leaders endorsed for stability. *The Leadership Quarterly*, 25, 805–816.

Turner, John C., and Katherine J. Reynolds. "The story of social identity." *Rediscovering social identity: Key readings*. Psychology Press, Taylor & Francis, 2010.

van Dijke, M., De Cremer, D. (2010). Procedural Fairness and Endorsement of Prototypical Leaders: Leader Benevolence or Follower Control?, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 46, pp. 85-96

van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality. *Journal of applied psychology*, vol. 90, no. 1, p. 25

van Knippenberg, D. (2011). Embodying Who We Are: Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness. *The leadership quarterly*, vol. 22, no. 6, pp. 1078-1091

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Bobbio, A. (2008). Leaders as Agents of Continuity: Self Continuity and Resistance to Collective Change, *Self Continuity: Individual and Collective Perspectives*, Ed. F. Sani, pp. 175–186

Vroom, V.H. and Pahl, B., 1971. Relationship between age and risk taking among managers. *Journal of applied psychology*, 55(5), p.399.

Walter, F. and Scheibe, S., 2013. A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(6), pp.882-901.



Wiersema, M.F. and Bantel, K.A., 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), pp.91-121.

Williams, K.Y. and O'Reilly III, C.A., 1998. Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research in BM Staw and LL Cummings (eds) *Research in Organisational Behaviour* Vol. 20. Jai Pres, Connecticut.

Yang, Q., Zimmerman, M. and Jiang, C., 2011. An empirical study of the impact of CEO characteristics on new firms' time to IPO. *Journal of Small Business Management*, 49(2), pp.163-184.

Yukl, G. (2006). The Nature of Leadership, *Leadership in Organizations*, Ed. 5. pp. 1-22

Zacher, H. and Frese, M., 2011. Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), pp.291-318.