



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

80-talisten – framtidens chef

En studie om 80-talistens syn på sin chefsroll.

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Julia Ericsson

Elin Svensson

Handledare: Birgitta Jordansson

Juni, 2012

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Birgitta Jordansson
Examinator: Bertil Rolandsson

Inom de närmsta åren kommer det att ske en stor generationsväxling på arbetsmarknaden. Många av Sveriges chefer kommer att gå i pension. En kartläggning från Svenskt Näringsliv visar att Sverige har de äldsta cheferna i Europa och enligt fackförbundet Ledarna är det allt färre unga människor som vill bli chefer idag. Syftet med vår studie är att utifrån kommande generationsväxling på chefsposter, undersöka hur ett antal chefer födda på 80-talet tillhörande olika organisationer ser på sin roll. Ur ett individperspektiv behandlar vi deras erfarenheter och tankar kring chefskap. Vi har även för avsikt att diskutera hur organisationer kan gå till väga för att få fler 80-talister på chefspositioner.

Tidigare forskning utgår från teorier om Generation Y. Där beskriver forskarna generationen med karakteriserande drag och egenskaper. En stor del av teorin tar upp vikten av att hitta en balans mellan arbete och privatliv. Vi utgår även från allmänna teorier om ledarskap inom begreppen: chefskap, situationsanpassat ledarskap, ledaregenskaper, motstånd samt rekrytering av chefer.

Studien är kvalitativ med åtta stycken semistrukturerade intervjuer. Vi intervjuade individer födda mellan 1980 och 1985 för att få fram deras erfarenheter och tankar om sitt chefskap. Intervjuerna transkriberades och kodades, därefter skapade vi teman för att analysera materialet utifrån vår teoretiska referensram.

Empirin visar på att majoriteten av deltagarna i studien har behövt hjälp på vägen för att ta sig till sin nuvarande position. Alla är idag otroligt nöjda med var de befinner sig. Resultatet visar även att deltagarna värderar det privata livet högt. Att hitta balansen mellan arbete och fritid ses som väldigt viktigt för att de ska klara av sitt yrke. Det var svårt att komma fram till några generella egenskaper som beskriver en typisk 80-talist på en chefsposition. Men de flesta respondenter kunde identifiera sig med att de var glada, sociala, målmedvetna och aktiva. Vi kan i empirin utläsa två mönster för hur organisationer kan få flera 80-talister till chefspositioner. Att organisationer behöver ”pusha” dem samt göra chefsyrket mer attraktivt.

Nyckelord: Generation Y, work-life-balance, 80-talister, chefskap.

TACK!

Vi vill rikta ett tack till alla de som på något vis hjälpt oss under studiens gång. Ett särskilt tack vill vi ge alla de som tog sig tid för en intervju där de delgav sina erfarenheter, tankar och åsikter till oss. Utan er hade vi inte kunnat genomföra studien. Vi vill även tacka vår handledare Birgitta Jordansson.

Göteborg, juni 2012

Elin Svensson och Julia Ericsson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Syfte och frågeställningar.....	7
1.2 Begreppsförklaring.....	7
2. Teori och tidigare forskning.....	9
2.1 Generation Y.....	9
2.1.1 En generation som har vuxit upp med många möjligheter.....	10
2.1.2 Drivkrafter.....	10
2.1.3 Work-life-balance.....	11
2.1.4 Generation Y på arbetsplatsen.....	11
2.2 Chefskap.....	12
2.3 Situationsanpassat ledarskap.....	12
2.4 Ledaregenskaper.....	13
2.5 Motstånd.....	13
2.6 Rekrytering av chefer.....	14
3. Metod.....	16
3.1 Urval.....	16
3.2 Genomförande.....	17
3.3 Bearbetning.....	18
3.4 Validitet.....	18
3.5 Etiska aspekter.....	19
4. Resultat.....	20
4.1 Hur har vägen till den nuvarande positionen varit?.....	20
4.2 Hur beskriver deltagarna sig själva?.....	21
4.3 Hur ser tankar, åsikter och upplevelser om chefskapet ut?.....	22
4.3.1 Chefskap.....	22
4.3.2 Idealchefen.....	23
4.3.3 Arbetstid.....	24
4.3.4 Fördelar.....	24
4.3.5 Nackdelar.....	25
4.3.6 Motstånd.....	26
5. Analys.....	27
5.1 Vägen till positionen och hur deltagarna uppfattar sig själva.....	27
5.2 Tankar, åsikter och upplevelser kring chefskap.....	29
5.2.1 Work-life-balance.....	30

5.2.2. Följder av chefskapet.....	30
6. Slutsats	32
6.1 Framtida forskning	33
7. Referenser.....	34

1. Inledning

Av ett företags lönsamhet grundar sig i snitt en fjärdedel på ledarskapet. Därför är det av stor vikt att ledarskapet i en verksamhet fungerar (Rubenowitz, 2004, s 125). För att det ska fungera är det viktigt att rätt person hamnar på rätt plats och att personen i fråga, har en vilja att ha just den positionen.

40 % av dagens chefer kommer att pensioneras inom en tioårsperiod (Blomquist & Röding, 2010, s 268). Det innebär att det kommer ske en stor generationsväxling på arbetsmarknaden, vilket kan leda till att de blir svårt att rekrytera nya chefer. Enligt Blomquist och Röding (2010, s 268) kommer både arbetsgivare och arbetstagare stå inför stora utmaningar.

I en kartläggning av europeiska ungdomar, gjord på uppdrag av Svenskt Näringsliv, framkommer det att Sverige har Europas äldsta chefer. Sverige har även minst andel chefer under 40 år. Endast var fjärde person som sitter på en chefsposition är under 40 år i Sverige (Kreicbergs, 2011). När 40-talisterna går i pension finns det inget val, de yngre generationerna måste ta över.

Enligt fackförbundet Ledarnas chefsbarometer är det allt färre unga som vill bli chefer idag. Enligt dem beror det på att lönen inte är tillräckligt bra för det arbete som krävs och att arbetet ofta kommer i vägen för privatlivet (www.chef.se). Kartläggningen från Svenskt Näringsliv visar dock att det finns unga personer som idag väljer att ta en ledande position i organisationer (Kreicbergs, 2011).

”Man ska inte behöva ’offra’ en spännande fritid eller familjeliv bara för att man valt att bli chef.” Det säger Anna Eldstrand från projektet ”Framtidens ledare” till tidningen Kick off (www.kick-off.se). 70- och 80-talisterna vill ha en balans mellan sin yrkesroll och ett bra fritidsliv. Det beskriver Blomquist m.fl. (2010, s 271) som work-life-balance, vilket innebär att ha en balans i livet.

De människor som är födda på 80-talet tillhör Generation Y (Parment, 2008, s 20-23). Det är den generation som nu äntrar och etablerar sig i arbetslivet (Eisner, 2005, s 4). Jämför vi generationerna i dagens arbetsliv, skiljer sig Generation Y från de övriga då de anses vara större individualister. Redan under skoltiden blev de behandlade som enskilda individer. Det

har gett dem ett större självförtroende när det kommer till framtida möjligheter och individuella förmågor (Hill, 2002, s 63-64).

När Generation Y kommer in på arbetsmarknaden måste cheferna skapa helt nya rutiner. De som är födda i denna generation har redan i tidig ålder upplevt mycket mer än de tidigare generationerna (Sujansky, 2004). Det finns flera individer i den nya generationen som är ambitiösa, orädda och drivs in i ledande roller. Deras entreprenörsanda och självmotivation gör att de passar som chefer. Det kan dock uppstå utmaningar genom att de måste hantera medarbetare som är mycket äldre än de själva är (Leger, 2000).

Problemområdet är relevant för oss personalvetare. Vi är själva 80-talister och kan bli de nya cheferna. Men då vi snart är nyutexaminerade kan ämnet även bli aktuellt för oss inom till exempel rekrytering och chefstöd.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utifrån kommande generationsväxling på chefsposter undersöka hur ett antal chefer födda på 80-talet tillhörande olika organisationer ser på sin roll. Ur ett individperspektiv vill vi behandla deras erfarenheter och tankar kring chefskap. Studien utgår från följande frågeställningar:

- Hur har vägen till den nuvarande positionen varit?
- Hur beskriver deltagarna sig själva?
- Hur ser tankar, åsikter och upplevelser om chefskapet ut?

Med utgångspunkt i dessa frågeställningar har vi även i vår slutsats för avsikt att diskutera hur organisationer kan gå till väga för att få fler 80-talister på ledande positioner.

1.2 Begreppsförklaring

För att underlätta förståelsen av rapporten har vi valt att tydliggöra en del begrepp som är återkommande.

Generation Y – I vår studie utgår vi från individer som är födda på 80-talet och dessa tillhör enligt forskare Generation Y. I teorin och när vi återkopplar till denna kommer vi att använda oss av begreppet Generation Y. När vi syftar till deltagarna i studien använder vi oss av begreppet 80-talister.

Chefskap – Chefskap är ett begrepp som ingår i ledarskap. Vi har i rapporten valt att använda oss av ordet chefskap. Det innebär inte att vi lägger en värdering i ordet eller i uppdelningen av begreppen chefskap och ledarskap.

Work-life-balance – Vissa forskare benämner balansen mellan arbete och fritid som work-life-balance. Vi har genomgående valt att använda oss av begreppet då vi syftar på denna balans.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer den teori och tidigare forskning som utgjort vår teoretiska referensram presenteras. Då vårt syfte med studien är att se hur 80-talister ser på sin chefsroll ur ett individperspektiv kommer vi först att presentera vad tidigare forskning säger om Generation Y. För att få en förståelse för hur en chef är, hur de agerar och hur de rekryteras kommer vi även att gå igenom teorier och forskning inom områdena chefskap, situationsanpassat ledarskap, ledaregenskaper, motstånd samt rekrytering av chefer.

2.1 Generation Y

Det finns mycket skrivet om Generation Y. Både i form av studier på individer inom generationen, men även i form av enskilda upplevelser som andra generationer har upplevt. Gemensamt för studierna är att de vill beskriva vad som är karakteristiskt för generation Y. Vi har sett att det finns vissa skillnader i den forskning vi har tagit del av. Vi vill visa att det är forskningen som kategoriserar och att vi inte vill pressa in alla i samma box. För att få en förståelse för Generation Y kommer vi först att redovisa olika forskares teorier ur ett allmänt perspektiv. Vi vill sedan ge en djupare förståelse för deras drag och egenskaper samt för hur de ser på sin arbetssituation. Detta kommer att presenteras i delarna; en generation som har vuxit upp med många möjligheter, drivkrafter, work-life-balance samt Generation Y på arbetsplatsen.

Parment (2008) lyfter i sin bok om Generation Y fram väsentliga drag hos generationen. Det är en modig generation, de har en god förmåga att hantera internet och teknik, och de har en vilja att göra skillnad och förverkliga sig själva. Eisner (2005) gör också en beskrivning av Generation Y där hon refererar till Paula Allen. Hon skriver att de tenderar att ha en stark känsla av moral, de är patriotiska, de vill kämpa för frihet, är sociala och värderar hem och familj högt (Eisner, 2005). Det är inte lätt att hitta smeknamn till denna generation eftersom de inte är lika lätta att dela in i fack som tidigare generationer (Martin, 2005).

Det finns stora möjligheter för Generation Y men det gäller att ta tillvara på dem. En arbetsgivare kan uppleva Generation Y krävande. Men om de skapar intressanta, meningsfulla arbetsuppgifter och bra villkor kan de få en ambitiös medarbetare (Parment, 2008). Generation Y har potential att bli den arbetskraft som producerar mest av alla generationer. Chefer uppfattar det ofta som att Generation Y inte vill bli tillsagda vad de ska göra, vilket är

en missuppfattning (Martin, 2005). Enligt Martin (2005) vill de visst ha klara riktningar. De vill ha stöd från ledaren samtidigt som de vill ha frihet och flexibilitet att göra uppgifterna på sitt eget sätt och i sin egen takt.

Generation Y är bra på att arbeta självständigt. Dock fungerar de ännu bättre tillsammans med andra eftersom de är vana vid att vara lagspelare. De vänder sig gärna till andra för att få hjälp, till exempel om vart de ska vända sig för att lösa någonting på bästa sätt (Martin, 2005).

Världen som Generation Y har vuxit upp i har hela tiden omfattat datorer, Internet, mobiltelefoner m.m. (Allen, 2005). Det är tekniken som har format denna generation (Martin, 2005, s 4). Den som är ung är mer positiv och har ofta lättare att ta till sig nyheter, ny teknik och nya livsstilar. Med åldern blir det svårare att ta till sig det nya samtidigt leder åldern till mer livserfarenhet (Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2002).

2.1.1 En generation som har vuxit upp med många möjligheter

Tidigare generationer har vuxit upp med en naturlig värderingsram om att samhället kommer att ta hand om dem. Den individuella handlingsfriheten var begränsad eftersom det fanns ett kollektivt samhälle med små valmöjligheter. Generation Y däremot har vuxit upp i ett samhälle med stort utbud där de ofta utsattes för olika val. Den tid det tar att söka information och göra ett val känns inte alltid meningsfull, därmed gör de valet att inte välja. Generation Y vill söka efter upplevelser, meningsfullhet och ser ekonomiskt välstånd som en självklarhet. Men alla valmöjligheter gör dem stressade (Parment, 2008, s 41,46,47).

Martin (2005) skriver att chefer blivit chockade när de har upptäckt att personer från Generation Y bara menade ett år när de pratade om ett långsiktigt åtagande. Ett år är lång tid för Generation Y. De lockas inte av att klättra uppåt i organisationen utan de vill ha sin belöning omgående. Parment (2008, s 80) utvecklar detta med att ett vanligt svar på frågan om de tänkt sig arbeta kvar om fem år är nej, men att det finns olika faktorer som väger in om de kommer att stanna. Av bekvämlighet kan de tänka sig stanna kvar men de vill vara ambitiösa och därför vill de vidare.

2.1.2 Drivkrafter

Det finns många framgångsrika individer inom Generation Y. Detta ser Parment (2008, s 72) beror på att det har höga förväntningar på arbetsliv och arbetsgivare. I arbetet vill de realisera sina livsmål och förverkliga sig själva. De känner ingen plikt och drivs inte av skyldigheter i arbetet. Det har gjort att arbetsgivare måste anpassa sig efter arbetstagares önskemål för att

hitta bra medarbetare. Enligt Parment (2008, s 82-83) har Generation Y lite svårt att ange vilken drivkraft i arbetet som är den starkaste. I hans undersökning framgår det dock att den starkaste drivkraften är att förverkliga sig själv. Det anser Parment (2008, s 82-83) borde innebära att om de hamnar på en arbetsplats där de kan förverkliga sina önskemål så trivs de och är nöjda. Fürth, Holmberg, Larsson och Raaterova (2002) delar denna åsikt. De skriver att den starkaste ledstjärnan i arbetslivet för de unga är det egna självförverkligandet och att arbetet sker på deras egna villkor.

2.1.3 Work-life-balance

Efter att Generation Y sett hur arbetet påverkat deras föräldrar, är de inställda på att hitta en bättre balans mellan arbete och fritid. De har ett tänk att de ”arbetar för att leva” istället för att ”leva för att arbeta” (Loughlin & Barling, 2001, s 545). De är inte villiga att göra lika stora uppoffringar som deras föräldrar gjorde. Därför kommer det att vara en stor utmaning för organisationer att motivera och behålla dem som anställda (Martin, 2005). Arbetskraften i den nya generationen har olika syn på ansvaret inom familjen (Loughlin m.fl., 2001). Enligt Loughlin och Barling (2001) är det i synnerhet viktigt för kvinnor att hitta balansen mellan arbete och fritid för att kunna ta de ledande positionerna i organisationerna.

2.1.4 Generation Y på arbetsplatsen

Generation Y är mindre materialistiska än tidigare generationer. Det är inte jakten på materiellt välstånd som är drivkraften, utan relationer och upplevelser som är personligt och individuellt tillfredställande. De är intresserade av ha trevliga arbetskamrater, möjlighet till att ta egna initiativ, få intressanta arbetsuppgifter och att träffa folk på arbetsplatsen (Fürth m.fl., 2002, s 19-20). Även Parment (2008) påpekar att individer i Generation Y tycker det är viktigt med bra gemenskap mellan kollegorna, de vill att arbetet ska vara kul och utvecklande. Enligt Martin (2005) har chefer klagat i flera år på att det tidigare inte funnits personal som vill ta ansvar. Nu kommer Generation Y som inte ser ansvar som en börda, utan mer som en prövning av sina färdigheter och förmågor.

Generation Y söker en annan arbetsplats än tidigare generationer (Sujansky, 2004). De vill ha utdelning från arbetsplatsen direkt. Det räcker inte längre att arbetet ses som en framtida investering i ett företag eller ett löfte om en karriärstege. Istället är det förmåner som kan användas idag som är intressanta (Loughlin, 2001; Martin, 2005). Till exempel flexibla arbetstider, vara med i schemalagningen och ha det finns chefer som lyssnar. De önskar

många valmöjligheter samtidigt som de ska ha rätten att fritt utöva dem. De vill ha work-life-balance (Sujansky, 2004).

2.2 Chefskap

Vi vill i våra intervjuer undersöka hur deltagarna ser på sin egen chefsroll. Det finns många definitioner av begreppet chefskap. Vi kommer här att presentera vad teorin säger för att sedan kunna jämföra det med empirin. Enligt Rubenowitz (2004, s 125-126) och Kotter (1990, s 3) innehåller ledarskap två olika begrepp; chefskap och ledarskap. Begreppen skiljs åt, vilket bland annat diskuteras av Alvesson och Svenningsson (2007, s 314-328). Enligt dem finns det många forskare som definierar och jämför ledarskap och chefskap. En poäng med att skilja begreppen åt är att vissa chefer agerar både chef och ledare medan andra endast agerar chef.

Chefskap

Att vara chef innebär att en person har en formell position som reglerar ansvar och befogenheter (Hessner, 2009, s 28). Rubenowitz (2004, s 125) utvecklar att den formella positionen getts till individen ovanifrån i organisationen. Chefskapets uppgifter förklarar Kotter (1990, s 4) i form av processerna; planering och budgetering, organisering och bemanning samt kontroll och problemlösning.

Ledarskap

Ledarskapsbegreppet är däremot mer svårfångat än chefskapet (Blomquist m.fl., 2010, s 18). Det är något som ges i förtroende från medarbetarna beroende på hur man som ledare uppträder. Ledarskap handlar om att stötta sina medarbetare (Hessner, 2009, s 28) och att upprätta en riktning, en vision. Inom ledarskapet går det att se processer såsom framtidsvisioner, kommunikation som skapar samsyn och hur de får med sig medarbetare samt motivation och inspiration som får medarbetarna att röra sig i rätt riktning (Kotter, 1990, s 4-5).

2.3 Situationsanpassat ledarskap

Studien syftar även till att få fram hur intervjupersonerna agerar i sin chefsroll. Olika situationer kräver olika typer av ledarskap och vi vill här ge en förståelse för hur ledarskapet kan styras av situationen.

Situationsanpassat ledarskap innebär att ledarskapet anpassas och preciseras utifrån olika situationer. En vanligt förekommande modell inom området är Hersey & Blanchards ”situational leadership theory”(Alvesson & Svenningsson, 2007, s 306). Papworth, Milne och Boak (2008) presenterar en studie av modellen där de bekräftar påståendet om att det är den vanligaste förekommande modellen inom området. Modellen utgår från att olika situationer kräver olika grad av styrning och stödande från ledaren. Hur mycket beror på medarbetarens beredskap eller mognad för att utföra en uppgift (Fernandez & Vecchio, 1997, s 68; Blomquist m.fl., 2010, s 192).

2.4 Ledaregenskaper

Vi har tidigare redogjort för vad forskningen säger om egenskaper hos Generation Y. Det finns även mycket forskning om egenskaper hos chefer och ledare. Därför har vi valt att redogöra för resultatet från två olika studier för att sedan se om det går att knyta till vår empiri. Enligt Kirkpatrick och Locke (1991) är det få frågeställningar som är så omdiskuterade som ledaregenskaper. Deras forskning visar att det finns en skillnad mellan framgångsrika ledare och icke-ledare, men att dragen inte automatiskt gör personen till en bra ledare utan att de enbart hjälper till att skapa förutsättningarna. De har kommit fram till sex olika egenskaper som utgör en skillnad. Dessa är driv, viljan att leda, ärlighet/integritet, självförtroende, kognitiv förmåga och kunskap om verkligheten.

De sex egenskaper som Kirkpatrick m.fl. (1991) tar upp i sin artikel skiljer sig markant från de fem egenskaper som kommit fram i en svensk studie. I den studien undersöktes chefsrekryterares syn på önskvärda egenskaper hos ledare. De egenskaper som framkom i studien var: målmedvetenhet, empati, kreativitet, handlingskraft och att inge förtroende (Persson & Sigurjonsson, 2007).

2.5 Motstånd

Att stöta på motstånd ser vi som något alla chefer ställs inför. Då våra intervjupersoner är unga och tillhör en minoritet bland chefer kan vi tänka oss att de stöter på ännu mer motstånd än övriga chefer.

En chef, oavsett kön, möter motstånd i sitt dagliga arbete på olika sätt. Till exempel motstånd mot sina beslut eller i viljan att ta beslut. En chefs egenintresse får aldrig gå före

organisationens eller uppdragsgivarens intresse. Men även lagar, avtal och regler begränsar beslutsbefogenheter (Jönsson & Strannegård, 2009, s 223-225).

En kvinnlig chef kan möta olika sorters motstånd och vanligast brukar det pratas om strukturella motstånd i organisationer (Blomquist m.fl., 2010, s 229). Rosabeth Moss Kanter skapade uttrycken *glastaket* och *homosocial reproduktion*, vilka oftast används för att förklara motstånd mot framförallt kvinnor inom organisationer (Blomquist m.fl., 2010, s 229). Glastaket innebär att kvinnor missgynnas till avancemang i hierarkin på grund av strukturerna i organisationer (Blomquist m.fl., 2010, s 229; Billing, 2006, s 32). Enligt Billing (2006, s 32) menar Kanter att individuella egenskaper inte är lika betydande som strukturer inom en organisation. Billing (2006, s 46) för en diskussion om att forskare kommit fram till att kvinnor hindras i mansdominerade yrken men att män känner en motsatt effekt inom kvinnodominerade yrken, en så kallad glashisseeffekt.

Det andra uttrycket är homosocial reproduktion och innebär att människor rekryterar de som de känner likhet med (Mlekov & Widell, 2003). Blomquist m.fl., (2010, s 230-231) anser att chefskapet präglas av en osäkerhet. Det gör att chefer rekryterar utifrån det kön, den bakgrund och den utbildning som de har kunskap om. Det gör att de som avviker sorteras bort. Män rekryterar de som de känner igen och känner sig mer trygga med vilket gör det svårare för kvinnor att rekryteras (Blomquist m.fl., 2010, s 230-231).

2.6 Rekrytering av chefer

En av studiens frågeställningar är att undersöka hur intervjupersonernas väg till chefsrollen har varit. Därför kommer vi nedan att redogöra för teorier angående rekrytering av chefer.

Lyckade chefsrekryteringar är avgörande för att få en välmående organisation. Detta kräver att organisationer har en fungerande rekryteringsprocess där de tydligt vet vad de söker i sin rekrytering (Obert & Södergård, 2010, s 7).

Vid en rekrytering finns ett flertal aspekter att tänka på. En chefsrekrytering skiljer sig i svårighetsgrad från en rekrytering av medarbetare. Sökandet efter en ny chef behöver inte betyda att organisationen måste vända sig till kandidater utanför organisationen. Det kan finnas en enorm potential hos dem som redan arbetar inom, och stödjer, organisationens mål (Obert m.fl., 2010, s 14-15). Hessner (2009, s 28-30) skriver att chefsuppdraget i många fall ges till den person som är bäst på arbetet. Det kan dock leda till att organisationer tappar sina

bästa medarbetare samtidigt som chefskapet kan försämrars. En person som är bra på en arbetsuppgift behöver inte automatiskt bli en bra chef. Internrekrytering av chefer kräver både enligt Hessner (2009, s 28-30) och Obert och Södergård (2010, s 15) tydliga ledarkriterier för att hitta vem som passar in i chefsrollen så att inte den bäste medarbetaren går förlorad i onödan.

3. Metod

Vi har valt att göra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer. I det här avsnittet kommer vi att guida dig genom vårt tillvägagångssätt. Vi kommer att presentera vårt urval, vår intervjumetod samt hur vi bearbetat vårt material. Vi kommer även att diskutera studiens validitet samt etiska aspekt.

3.1 Urval

Vi har i studien intervjuat åtta individer som arbetade i någon form av ledande position. Deltagarna var tvungna att uppnå två kriterier för att få medverka i studien. De skulle vara födda någon gång under 1980-talet samt inneha någon form av ledande position där personalansvar ingick. Vi ville skapa en bred variation i studien och valde därför att söka efter kvinnliga och manliga individer i både privata och offentliga organisationer. För att underlätta läsningen samt förståelsen för vem eller vilka vi menar kommer dessa individer att benämnas som respondenterna.

I vår sökning efter personer att intervjua kontaktade vi organisationer inom både privat och offentlig sektor. Vi upplevde en svårighet i att finna respondenter då vi ofta fick svaret att organisationerna inte hade någon anställd som stämde in på kriterierna. Detta gjorde att vi inte kunde nå en jämn könsfördelning. De respondenter som deltog i studien var tre kvinnor och fem män födda mellan 1980 och 1985. Två arbetade på kommunala förvaltningar, en på statligt bolag, en på kommunalt bolag, två på en svensk bank, en på ett fastighetsbolag och en arbetade på ett multinationellt företag. Samtliga respondenter har någon form av ledande position där de ansvarar över en grupp medarbetare, men med olika grad av ansvar. Några har fullt budgetansvar medan andra till exempel endast ansvarar för att en avdelning skall fungera, vara bemannad och uppfylla satta mål.

Vi kan se att det finns en problematik då organisationerna själva valde ut de personer vi intervjuade. De kan ha valt ut personer som de ansåg skulle ge en bra bild av organisationen. Vi vet dock att det inte har funnits chefer i överflöd. Då vi har dragit generella slutsatser ser vi att respondentens syn på sin egen organisation inte på något sätt avgjort studiens slutsatser.

3.2 Genomförande

Vi ansåg att den bästa intervjumetoden för vår studie var semistrukturerade intervjuer. Vi ville att respondenterna skulle delge sina erfarenheter, tankar och känslor om sitt chefskap. Utifrån vårt syfte formulerade vi en guide (Bilaga 1) med frågor som berörde tre områden som vi ville ha svar på. Denna guide skulle sedan hjälpa oss att inte glida från ämnet under intervjuerna (Widerberg, 2002, s 68). Innan intervjuerna genomfördes gjordes en testintervju, där prövades guiden för att se om frågorna gick att förstå och om alla områden berördes.

I arbetet med att ta fram intervjuguiden utgick vi från Denscombes (2009, s 255-257) råd om hur man som forskare ska gå till väga under en intervju. Dessa råd användes även under intervjuerna. Det innebar att varje intervju började med att vi presenterade oss, vårt syfte med studien och varför vi var intresserade av området. Vi försäkrade oss också om att det var okej att intervjuerna spelades in. Sedan ombads respondenten att berätta om sig själv och utifrån dennes svar ställdes sedan följdfrågor. Vi var flexibla med vår intervjuguide. Respondenten fick fritt svara på frågorna eftersom vi var ute efter att skapa förståelse för våra områden samt upptäcka egenskaper och karaktärer hos respondenterna (Denscombe, 2009, s 234). Då respondenterna skiftade mellan varje intervju var vi tvungna att vara öppna för alla svar och ta tillvara på den unika kontext som uppstod under varje intervju (Widerberg, 2002, s 16-17). Intervjun avslutades först när vi försäkrat oss om att alla våra tre områden var besvarade. Respondenten fick då chans att göra tillägg om det var något mer denne ville delge oss. Slutligen tackade vi för att respondenten tagit sig tid för att träffa oss.

Utifrån respondenternas godkännande valde vi att spela in alla intervjuer. Detta för att inte enbart förlita oss på de anteckningar vi tog. Inspelningarnas syfte var att få en mer fullständig dokumentation av det som sades (Denscombe, 2009, s 259). Intervjuerna spelades in med hjälp av en Iphone. Den blev ”bara” en av övriga telefoner, då de flesta av våra respondenter hade minst en liknande telefon liggandes på bordet. På detta sätt försökte vi undvika att vår inspelningsmetod blev en ovan situation där nervositet kunde uppstå. Vid ett av intervjutillfällena upplevde vi dock att respondenten kan ha varit påverkad av att intervjun spelades in. Detta då denne efter att inspelningen avslutats pratade på om de områden vi berört ur ett mera privat perspektiv.

Då det gick ungefär en vecka mellan att intervjun bokades till att den ägde rum valde vi att skicka ut ett mail några dagar innan intervjun (Bilaga 2). Detta gjordes för att påminna, men framförallt för att förbereda respondenten. Här förklarades vad intervjun skulle behandla

samt några frågor som gärna fick tänkas igenom innan intervjun. Genom detta mail gavs alla respondenter samma förhandsinformation och samma förutsättningar för att förbereda sig.

Intervjuerna tog ungefär en timme och alla utom två genomfördes i ett konferensrum i nära anslutning till respondenternas kontor. Som intervjuare var vi var båda två aktiva under intervjuerna eftersom det finns en stor trygghet och tillit hos varandra då vi tidigare genomfört flera intervjuer tillsammans. Vi turades om att inleda och avsluta intervjuerna och en av oss tog alltid stödanteckningar. Detta innebar att intervjuerna blev ett samtal mellan tre personer.

3.3 Bearbetning

Samtliga intervjuer transkriberades för att få en överblick över vårt insamlade material och på så vis underlätta analysarbetet. Under transkriberingen valde vi att utesluta tveksamheter i form av hmm:ande och upprepande interjektioner. Vi är väl medvetna om att transkribering innebär att viktig fakta genom betoningar, uttal, tempo och tonläge går förlorade. Eftersom intervjuerna sparades på våra privata datorer kunde vi, om det krävdes, enkelt gå tillbaka för att lyssna (Gillham, 2008, s 167-168).

Analysarbetet började redan under intervjutillfällena då processerna satte igång våra tankar. Efter intervjuerna och transkriberingarna kände vi oss väl förtrogna med vårt material. Analysen började med en kodning av intervjuerna. Det gjorde vi genom att plocka ut viktiga punkter ur varje intervju. Sedan kategoriserades alla koder från samtliga intervjuer under gemensamma kategorier. Vi sökte efter likheter hos respondenterna trots varierande organisationer. På så vis växte de teman fram som skulle besvara vårt syfte med studien (Denscombe, 2009, s 373).

3.4 Validitet

Eftersom vi valde att göra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer där respondenterna själva berättade om sina egna erfarenheter, tankar och känslor var det svårt att kontrollera validiteten. Det finns inte några säkra metoder för att mäta validiteten i en kvalitativ forskning. Men genom att vi sakligt och tillförlitligt beskrivit vår metod vill vi visa på att studien har hög validitet (Widerberg, 2002, s 18).

Redan under intervjuerna ökades validiteten genom vårt sätt att vara lyhörda och uppmärksamma saker som tonfall, kroppsspråk och mimik. Detta för att vi skulle kunna fånga upp allt det som respondenten delgav oss (Troost, 2010). Genom vår lyhördhet till vad varje

respondent sade anpassade vi oss efter denne och lät på så vis inte tidigare intervjuer avspegla sig. Detta gjorde att varje respondent berättade om sina egna unika erfarenheter, tankar och känslor som vi sedan följde upp med följdfrågor. Vårt resultat baserade vi på återkommande teman som framträdde under bearbetningsprocessen av vårt intervjumaterial. Genom att resultaten inte baserades enbart på en intervju ökades validiteten (Denscombe, 2009, s 267) och visar på att resultatet delades av den grupp 80-talister som medverkade i studien.

3.5 Etiska aspekter

De forskningsetiska aspekterna beaktades under vårt arbete med studien. Samtyckeskravet beaktades genom att alla våra respondenter medverkade frivilligt. Redan vid första kontakten då intervjutillfället bokades såg vi till informationskravet. Information gavs om forskningsprojektet och dess syfte för att de skulle kunna göra en bedömning av om de ville delta eller inte (Denscombe, 2009, s 193-198). Vi var även tydliga med konfidentialitetskravet. Både till respondenten och till organisationen som han eller hon representerade meddelades att studien var konfidentiell. Detta innebär att du som läsare inte kan delges sådan information som på något vis talar om vad respondenten heter, namn på organisationen denne representerar eller på något annat vis avslöjar vem han eller hon är (Patel, 2003, s 70). Detta var något vi tog hänsyn till under transkribering eftersom den informationen togs bort redan då. Vi var även noga med att få ett godkännande av varje respondent till att det var okej att spela in intervjun. Det inspelade materialet sparades sedan på våra privata datorer för att undvika att någon utomstående person skulle få tag i det. Vi såg även till nyttjandekravet och meddelade respondenterna att resultatet som framkom under intervjuerna endast skulle användas till vår studie.

4. Resultat

Utifrån våra frågeställningar presenteras studiens resultat i form av de teman vi fann. Inom respektive tema belyses de likheter som respondenterna visade, men även de skillnaderna som fanns mellan dem. Vi kommer att presentera frågeställningarna utifrån ordningen; hur vägen till den nuvarande positionen har varit, hur deltagarna beskriver sig själva samt deras tankar, åsikter och upplevelser om chefskap.

4.1 Hur har vägen till den nuvarande positionen varit?

Fem av respondenterna i studien har själva sökt sig till sin chefsposition medan de övriga tre blev tillfrågade. Av de som självmant sökte chefstjänsten var det enbart två stycken som gjorde det helt på eget initiativ. Övriga som sökte självmant hade någon person över sig som varit på dem att söka tjänsten eller som ”pushat” lite extra för att de tyckte att respondenten skulle passa i en chefsroll. Detta var något som framkom i de flesta intervjuerna, att respondenterna hade någon runt sig som trodde på dem och tyckte att de skulle fungera bra i en chefsposition. Det framkom även under intervjuerna att det på en del av respondenternas företag var väldigt vanligt med internrekrytering. Samtliga har gemensamt att de arbetat sig uppåt inom samma organisation. Alla som deltog i studien har, vare sig de sökt tjänsten självmant eller blivit tillfrågade om den, genomgått en vanlig rekryteringsprocess. En av respondenterna sökte tjänsten för att se hur denne skulle fungera i en chefsposition. En annan skiljer sig tydligt från de övriga genom att redan i tonåren veta att det var chef denne skulle bli och satsade därför aktivt på det.

”Jag insåg väl, jag hade bestämt mig redan när jag var runt 15, 16 att, eller inte om tidigare. Ok, vad ska du jobba med för nånting X? Jo försäljning, marknadsföring, det är mitt. Jag vet inte varför jag, men jag gillade det på något sätt, kan inte minnas, man såg alla med kostymer och annat, om det var det som lockade eller vad det nu var men nåt var det som brann emellanåt.”

(Man, offentlig sektor)

Av respondenterna var det sex stycken som hade eftergymnasial utbildning. De två som inte hade det kan vi se har gått en längre och slingrigare väg innan de kom fram till sin chefsposition.

När det gäller deras yrkesmål så skiljer sig den person som redan tidigt ville bli chef från de övriga. Denne ser sin chefsroll som en profession och är väldigt mån om att skapa resultat.

Yrkesmålet är där att en dag bli företagsledare. Men hur eller när det blir är inte lika viktigt. Bland de övriga respondenterna finns det inga tydliga mål. En person frågar om det går bra att drömma fritt och vara ”klyschig”, för i så fall är målet att arbeta med statlig politik och att hjälpa andra människor. Annars är yrkesmålen bland respondenterna att ha kul och må bra på arbetsplatsen samt att hela tiden utvecklas.

”Yrkesmålet är väl att man alltid ska utvecklas. Det är väl egentligen det viktigaste målet, att man aldrig faller in i rutiner och känner att man har en vardag liksom, att allting går på rutin. Det är egentligen det enda målet jag har, kan jag säga. Jag har inga mål att jag ska ha nåt större personalansvar eller komma högre upp i organisationen, utan det viktiga är att man känner att man utvecklas och lär sig saker hela tiden.” (Man, privat sektor)

Alla respondenterna trivs i sina roller och kan se sig själva som chefer i framtiden. Dock säger en av dem att det inte är ett måste. En vanligt förekommande tanke är att de inte tidigare sett sig själva som chefer. Det är först efter att någon annan har påpekat något som det tänts en liten gnista. Det är också flera stycken som påpekar att de aldrig sett sig som typen som gör karriär. En av personerna säger att denne inte skulle ha sökt rollen om det inte hade kommit påtryckningar från andra. Samma person säger sig inte veta vart denne befinner sig om fem år. De flesta andra respondenter är eniga om detta. Att de gärna fortsätter som chefer, men de vet inte om det blir inom den nuvarande organisationen. ”Jag har liksom inte det där perspektivet egentligen, för mig själv. Fem år framåt, jag har aldrig tänkt så långt ens.” (Man, offentlig sektor)

4.2 Hur beskriver deltagarna sig själva?

Respondenterna beskrev sig själva tydligt i intervjuerna. En kvinna i offentlig sektor beskrev sig: ”Jag tror att jag, jag är väldigt glad, rak, rättvis, väldigt drivande och kan ha alldeles för många bollar i luften. Jag har nog en liten släng av damp men det vet alla som känner mig”. I citatet går det att utläsa att respondenten är väldigt glad som person. Majoriteten har valt att beskriva sig som just glada och sociala men även som positiva. Det framkommer även i de flesta intervjuerna att de anser sig vara aktiva och de har mycket energi. Detta är något som respondenterna uppger på olika sätt, ett exempel är en man i offentlig sektor; ”Andra saker som är, energi, full av energi, ge energi, positiv och glad, är saker som är med mig kopplat”. De flesta av dem ser detta som positivt, men en person uppger att denne har väldigt mycket energi och är väldigt rastlös vilket personen upplever som dåligt.

Samtliga respondenter tycker om att arbeta med människor på olika sätt. Till exempel tycker de om att samarbeta. Majoriteten uppgav även att det var medarbetarna som drev dem i deras arbete. Att det är hela gruppen som når fram till ett mål och inte bara chefen. Men även att se medarbetare utvecklas och att de når målen är i sig drivande. Respondenterna tycker det är kul att engagera sig samt att se medarbetare växa och utvecklas när de lyckas med sina uppgifter. En man i offentlig sektor beskriver detta med följande ord; ”När vi liksom, man får gå och ge en god high five. Yes! Där gjorde vi ett bra jobb”.

Det finns tre egenskaper som återkommer i intervjuerna när respondenterna ska beskriva sina styrkor. Den första är att de är engagerade genom att ha många bollar i luften, att de är med på många ställen samt att komma med idéer och ha ett driv. De andra två är att de är glada och sprider glädje samt har kunskap och tidigare erfarenheter inom området och organisationen.

4.3 Hur ser tankar, åsikter och upplevelser om chefskapet ut?

Utifrån denna fråga har vi hittat ett antal teman som vi bygger resultatet på. De är chefskap, idealchefen, arbetstid, fördelar, nackdelar samt motstånd.

4.3.1 Chefskap

Respondenterna fick tala fritt kring ordet chefskap och fick då frågan om de skilde på chefskap och ledarskap. I de flesta intervjuer framkom det att det fanns en skillnad. Ledarskap är något man förtjänar och får utav gruppen. Du har en förmåga att kunna leda människor och gruppen väljer att följa dig och ser dig som en förebild. Chefskapet däremot är något du får utav någon ovanifrån. Det är mer uttalat och du är formellt chef. En kvinna från offentlig sektor anser att det är mycket mer ansvar som chef än vad det är som ledare. ”Det är ju mer en ledare för mig vilket kan vara en ledare som inte alls är uttalad på pappret också.”

Det var två stycken vars svar avvek från de övriga respondenterna i frågan om de skilde på chefskap och ledarskap. De hade ett helt annat synsätt och deras organisationer har ett tydligt uttalat ledarskap som de anpassar sig efter. Fyra av respondenterna såg sig som ledare och två som chefer. De två som hade ett tydligt uttalat ledarskap ser sig som ett mellanting mellan chef och ledare där de antingen inte skiljer på begreppen eller där de oftast är ledare men samtidigt chef.

”[...] om man är chef, då kanske man säger till medarbetaren som din chef så säger jag att vi gör så här. Mer på individnivå och mer liksom kanske tillrättavisning, alltså det är ju chef. Sedan är vi ledare och då kanske vi informerar och talar om för hela gruppen hur vi ska utföra något. Om man

liksom har en presentation eller något sådant, då lämnar man också en utstrålning schysst sagt och liksom vi förstår men man tar inget personligt och så där. Sen har vi coachen. Då är det bara vägleda liksom och få medarbetaren att ta sitt eget beslut.” (Man, privat sektor)

Alla respondenter utom en pekar flera gånger på vikten av att söka hjälp av andra och ta tillvara på den kompetens som finns i deras nätverk, både inom och utanför organisationen.

Majoriteten av respondenterna uppger att de tror att 80-talister är skrämde av chefskapet och att de har målat upp en felaktig bild av vad de sett och hört. De tror att det är långa arbetsdagar, slitsamt och ett arbete som är svårt att släppa tankarna på. De tror även att det är ett arbete som tar upp mycket tid även utanför arbetstiden vilket gör att det är svårt att hinna med en fritid. ”Jag tror att det handlar om hur vi chefer säljer in oss till dom under oss. Alltså vi måste ju också visa att det är ett attraktivt och roligt jobb.” (Man, offentlig sektor)

Respondenterna diskuterar speciellt ansvaret som ligger på en chef och tror att det är en avskräckande faktor. De tror att andra ser ansvaret som något betungande och att de inte vill ta det. ” [...] jag tror många chefsjobb eller så som man ser det också är att man får ett sjukt stort ansvar och betalt för det men det är inte värt risken för går något fel så är det ditt huvud.” (Man, privat sektor)

4.3.2 Idealchefen

Respondenterna uppgav en rad olika exempel på hur de ville att en chef skulle vara. Något som var återkommande var att en chef måste kunna ta beslut;

”Sen nästa sak handlar ju också om att, våga ta beslut. Alltså vad jag egentligen menar med våga ta beslut. Jo, alla människor vill känna sig duktiga, det vill ju ni också känna att andra människor respekterar er, ni känner att ni får, att andra förstår er att dom här sitter inne på någonting ni får lite respekt för det. Men problemet med då är att, ibland då så finns det ju beslutskramp, för att i vissa fall, jag vågar inte ta beslut nu för det kan uppfattas som inte jag har kompetens och det måste man våga släppa.” (Man, offentlig sektor)

Förutom att kunna ta beslut så ser de även att en chef måste vara lyhörd, att kunna lyssna på sina medarbetare i olika situationer. Till exempel hur de mår, men även att vara lyhörd inför att samla in information och underlag för beslut. Det är också viktigt att en chef kan skapa förtroende och vara en förebild för sin grupp samt att personen kan kommunicera. En kvinna i privat sektor uttrycker det så här: ”Om jag får önska mig en drömchef så är det viktigaste att den personen är tydlig och kan det här med kommunikation.”

Det framkom även i intervjuerna att en chef bör ha kunskap om hur feedback ges och att tydligt kunna ge både positiv och negativ feedback. ”Alla, nästan alla kan ta negativ kritik. Men ingen kan ge det. Det är märkligt.” (Man, privat sektor)

4.3.3 Arbetstid

Samtliga respondenter uppger att de arbetar mer än heltid. Vad som är heltid är olika för alla. Men normalt ligger det runt 38-40 timmar i veckan. Två av de manliga respondenterna är småbarnsföräldrar och de båda anser att det är svårt att kombinera arbete med familjeliv. En av dem påpekar dock att det ges bra stöd från hans organisation. Ingen av de kvinnliga respondenterna har barn vilket gör att de ser sin chans att arbeta nu. De ser att det kommer att bli tufft den dagen de väljer att skaffa familj.

Alla är överens om att det i princip går att arbeta hur mycket som helst och att det är de själva som måste sätta stopp. En respondent uppger att de har förtroendearbetstid. Det innebär att när det är mycket att göra förväntas de arbeta mer för att sedan kunna ta ut den inarbetade tiden i ledighet när det blir lite lugnare. Men enligt respondenten blir aldrig lugnare. En annan berättar om många möten vilket gör att denne får svara på mail om kvällarna. Det är även mycket tid som läggs ner på arbetet som inte skrivs upp.

”Alltså ni vet det är, så att kanske inte lika mycket arbetstid man lägger är i pappret men det är också väldigt mycket som man lägger som man inte skriver ner när du frågar hur mycket man jobbar. Det är väldigt mycket tid man inte, det skrivs ju aldrig upp för att du gör lösningen när du är ute och springer liksom. Så är jag, vad fan så här kan jag göra liksom och inte skriver jag upp att jag tänkte på det när jag var ute och löpte i 45 min”. (Kvinna, offentlig sektor)

Flera av respondenterna trycker på att det är viktigt att hitta en balans mellan fritid och arbetsliv. Det är viktigt att planera så att både arbete och fritid hinns med. En respondent uttrycker extra tydligt att arbetet inte får krascha fritiden. En man i offentlig sektor uppger att han är singel som en konsekvens av sitt yrkesval medan en annan man i privat sektor som också är singel upplever att denne är nöjd med att vara det.

4.3.4 Fördelar

En fördel med chefspositionen som de flesta respondenter delar är att de kan vara med och påverka samt att folk lyssnar på vad de säger. Men även att de får vara med och bestämma. De får fatta egna beslut samt att de får vara med och driva teamet och avdelningen framåt. Att kunna planera sin tid mer självständigt är en fördel som värderas högt och som de flesta är överens om.

”[...] jag vill tvätta torsdag eftermiddag för det finns ingen tid, då gör jag det så kan jag jobba på lördag för det är ju, alltså verksamheten styrs ju mycket utifrån hur jag liksom delegerar, alltså ger ut så.” (Kvinna, offentlig sektor)

De flesta anser även att chefskapet skapar möjligheter för dem. Att de utvecklas som människor och att de lär sig hantera andra människor bättre.

När vi frågar om det finns några fördelar med att vara ung chef så säger de flesta att de har mycket lättare för den nya tekniken än vad deras äldre kollegor har. Detta för att de är vuxit upp med tekniken och har haft den runt sig genom hela barndomen. En annan fördel som majoriteten av respondenterna tror att de har är att de inte är lika inrutade i gamla rutiner som de äldre kollegorna. De är ”open minded” och har andra infallsvinklar, så de ser på saker och ting på andra sätt än de som har arbetat i organisationen en längre tid.

4.3.5 Nackdelar

Att chefsrollen påverkar privatlivet tar de flesta upp som en nackdel med sin chefsroll. Både att de tidsmässigt får mindre tid för familj och vänner och att arbetet är svårt att koppla bort när de är lediga.

”Andra saker, det är ju ändå så att, jag måste ju planera min vardag mycket mer än vad andra i min omkrets, vänner och andra som inte är chefer behöver göra för deras jobb är ju oftast mer kopplat till att, här jobbar jag sen behöver jag inte tänka mer på det, men mitt jobb slutar ju aldrig egentligen. Det är väl en stor skillnad. Jag måste planera min vardag för att kunna ha en vardag.” (Man, offentlig sektor)

Enligt respondenterna är en anledning till att arbetet är svårt att koppla bort all den nya teknik som gör det väldigt lätt att hela tiden vara tillgänglig. Andra förväntar sig också att de ska vara det hela tiden. En annan nackdel som kommer upp är att respondenterna hela tiden måste tänka på hur de betar sig i och med att de är en förebild för både medarbetarna och organisationen.

Att arbetet påverkar familjelivet kommer även upp när vi frågar om de känner att de har fått offra något för att kunna ha sin roll. En av respondenterna uttrycker sig om sitt privatliv:

”Jag är singel. Är det en konsekvens av det man har gjort? Jag skulle inte vilja påstå att det är en konsekvens utav det jag gjort, utan det handlar om hur jag har valt att fokusera. [...] Så är det ju det att, jag la all energi på mitt arbete, min utbildning, min karriär. Det ger dom konsekvenserna då. Behöver man göra så som jag har gjort? Nej, det tror jag inte men det var jag som, jag hade ingen bättre, jag hade inte bättre erfarenheter då.” (Man, offentlig sektor)

En annan nackdel som framkom var att respondenterna inte längre är ”en i gänget” på arbetsplatsen. Flera av dem påpekade ändå att de inte försökte skilja sig helt från gruppen utan att de är en grupp som arbetar tillsammans.

”Men kvällstid när man har egen tid då är jag med och äter, tar ett glas vin till maten och sen så är det ändå jag som väljer att nu får ni ha ert egna för då vill jag ändå markera. Det tror jag är väldigt viktigt att man som ledare inte är hur privat som helst med sina medarbetare för det tror jag kan bli lite farligt, sen ska man inte bli opersonlig men att man måste hitta den balansen, men en ledare för mig ingår i gruppen.” (Kvinna, offentlig sektor)

Andra nackdelar som kom upp var att det var många möten. Att det hela tiden var mycket att göra och därmed fanns en risk att gå in i väggen samt att arbetet aldrig tar slut. Men även att vissa personer tar alldeles för mycket av deras energi.

Respondenterna tycker inte att det finns så många nackdelar som uppkommit på grund av deras unga ålder. En respondent påpekar att det nog bara är i de egna tankarna som åldern är en nackdel. En annan säger att det nog bara är personen själv som gör åldern till ett problem. Något som de flesta ändå tar upp är att de inte har tillräckligt med erfarenhet och kunskap. Det är enligt respondenterna något som kommer med åldern och när de har arbetat lite längre.

4.3.6 Motstånd

När respondenterna får frågan om de upplevt något motstånd mot sitt chefskap så säger alla nej utom två av de kvinnliga respondenterna. De säger båda att de mött på motstånd från andra, lite äldre kvinnor. De påpekade även att flera av deras tjejkompisar har stött på detta problem när de har sökt chefs- eller specialisttjänster.

”[...] när jag sökte jobbet stötte jag på motstånd. Hitta referenspersoner var inte det lättaste. Du är jätteduktig X. Men du är så ung, du kan inte vara chef. Framförallt från andra kvinnliga chefer. Som kanske inte själva blev chefer förrän de var 35-40 och tycker inte att man kan vara 26 och ha ett chefsjobb.” (Kvinna, privat sektor)

Båda två är inne på att de tror att kvinnorna är rädda för att bli omsprungna. Att det kommer någon som får göra något som de inte fick chansen att göra när de själva var i den åldern. Det är kvinnor som har fått kämpa sig till sin position på ett helt annat sätt än vad respondenterna har fått göra.

5. Analys

Studiens syfte var att ur ett individperspektiv behandla erfarenheter och tankar hos chefer som är födda på 80-talet. I detta avsnitt kopplas resultat av intervjuerna samman med vår teoretiska referensram. Genom teori och tidigare forskning vill vi visa på stöd till de teman vi fann bland respondenternas diskussioner. Tidigare har det tagits upp att forskningen inte alltid är entydig gällande Generation Y och inom vissa områden kommer vi inte kunna sammankoppla våra respondenter med forskningens uttalande. Detta ser vi kan berika forskningen och uppmärksamma att det inte alltid är så lätt att kategorisera individer. Här presenteras analysdelen utifrån två områden; vägen till positionen och hur deltagarna uppfattar sig själva samt tankar, åsikter och upplevelser kring chefskapet.

5.1 Vägen till positionen och hur deltagarna uppfattar sig själva.

Flertalet av respondenterna har haft en person på arbetsplatsen som trott på dem. Ofta en person i en position över respondenten som har sett att det funnits potential hos denne till arbete i en chefsposition. De har sett en outnyttjad resurs inom organisationen (Obert m.fl., 2010). Obert m.fl. (2010) pekar på att en fungerande rekryteringsprocess med tydliga kriterier är förutsättningen för en välmående organisation. Samtliga respondenter har rekryterats internt vilket enligt Hessner (2009) kan medföra vissa risker. Enligt honom ges chefsrollen oftast till den medarbetare som är bäst på arbetsuppgiften. Men en duktig medarbetare behöver inte automatiskt bli en duktig chef. Det kan istället medföra att chefskapet försämras. Samtidigt som det finns risker i internrekrytering för organisationerna så ser vi stora chanser och möjligheter för medarbetarna att utvecklas inom den egna organisationen. Hos respondenterna var det viktigt att någon inom organisationen ”pushade” eller tillfrågade dem för att de skulle söka tjänsten och slutligen komma att arbeta i en ledande befattning.

I intervjuerna svarade respondenterna att de trivs i sina roller och kan se sig själva som chefer även i framtiden. Dock har de svårt att säga var de kommer att befinna sig. Martin (2005) skriver att när Generation Y pratar om långsiktighet så har de ett perspektiv på ungefär ett år. Detta bekräftar speciellt en respondent som utvecklar det genom att säga att fem år är lång tid och att ett så långt perspektiv finns inte. Även om denna generation förvånar chefer i sin långsiktighet har de potential till att bli en högpresterande generation (Martin, 2005) vilket gör att den är väl värd att satsa på.

Karriär eller karriärmänniska är inte något som respondenterna vill identifiera sig med och enligt forskning så söker de inte efter materiellt välstånd (Fürth m.fl., 2002). Här visar dock empirin på att en respondent skiljer sig från de övriga då denne tidigt ville bli chef. Övriga uppger inget specifikt yrkesmål, men de är fast bestämda i att de i sitt arbete vill utvecklas, ha kul och må bra. Eftersom våra respondenter tillhör Generation Y kan vi dra kopplingar mellan att de inte har ett specifikt yrkesmål och att de har vuxit upp i en miljö full av valmöjligheter (Martin, 2005). Det kan göra att de inte vet vad de ska eller kan välja för det finns så många möjligheter. Att de därför inte valt ett specifikt yrkesmål är kanske inte så konstigt eftersom de gör valet att inte välja.

Bland respondenterna var den egna utvecklingen viktig och de ville inte falla in i rutiner. Parment (2008) och Fürth m.fl. (2002) skriver att Generation Y vill förverkliga sig själva och att det är det som driver dem framåt. Detta förklarar respondenternas ständiga vilja att utvecklas. De vill saker för sin egen skull vilket går att se då en dem sökte chefsrollen för att se hur denne skulle fungera i rollen.

Social, glad och aktiv var egenskaper som beskrev respondenterna. Det är inget som finns med då forskare försöker beskriva väsentliga drag hos Generation Y. Den enda egenskap som går att koppla samman med forskning är social vilket även Eisner (2005) tar upp. Att majoriteten av respondenterna vill beskriva sig som aktiva är något som frångår forskningen som inte alltid är överens om hur Generation Y ska beskrivas. Både Parment (2008) och Eisner (2005) väljer helt olika beskrivningar. Detta ger indikationer på att det inte alltid är så lätt att beskriva en kategori människor utifrån gemensamma nämnare. Att respondenterna går utanför den kategorisering som forskare vill göra kan bero på att de är olika individer. Men det som Parment (2008) och Sujansky (2004) tar upp i sin beskrivning går att se i andra diskussioner i empirin. Respondenterna lyfter fram sin förmåga att hantera teknik som en fördel med att vara ung chef och de tycker att familjen, vännerna och fritiden är viktig.

Något som respondenterna betonade vid flera tillfällen var att de tyckte om arbeta med människor. De diskuterade det som Martin (2005) tar upp om att de tycker om att samarbeta och att de gärna söker hjälp hos andra. Martin (2005) utvecklar detta med att Generation Y fungerar som allra bäst i grupp då de är vana lagspelare. Respondenterna drevs av att se medarbetare utvecklas och nå mål. En av dem beskriver en glädje i att gå fram och ge en god "high five" när de lyckats med något. Här pekar respondenten på att denne tillsammans med

sina medarbetare utgör en grupp eller ett lag och syftar på att de tillsammans gjorde ett bra arbete.

5.2 Tankar, åsikter och upplevelser kring chefskap

I intervjuerna framkom det att respondenterna ansåg att en chef är uttalad och har mer ansvar. Det styrker Hessner (2009) när han beskriver en chef som en person med en formell position som reglerar ansvar och befogenheter. Majoriteten av respondenterna skiljer på begreppen chefskap och ledarskap precis som Rubenowitz (2004) och Kotter (1990) gör. Respondenterna utvecklar ledarskap med att det är något som förtjänas och ges av en grupp. Enligt forskning ges detta i förtroende utifrån en ledares handlingar (Hessner, 2009).

De två respondenter som skilde sig från de övriga i gruppen då de definierade sig som ett mellanting mellan chef och ledare använde sig av situationsanpassat ledarskap. Det innebar att de anpassade sitt ledarskap utifrån medarbetarens behov av stöttning eller styrning så som Alvesson m.fl. (2007) beskriver. En av respondenterna uppgav att denne anpassade sig utifrån tre roller; chef, ledare och coach som denne växlade mellan beroende på situation och medarbetare. Krävdes det tillrättavisning var det chefsrollen som behövdes men ville de få gruppen att följa agerade de ledare.

De ledaregenskaper som respondenterna tar upp skiljer sig från varandra och det är svårt att se ett samband. Men det finns ändå ett antal egenskaper som majoriteten av respondenterna tar upp och som återkommer. De ledaregenskaper som kommer upp i empirin skiljer sig helt från de som Kirkpatrick m.fl. (1991) kommer fram till i sin studie. Däremot går det att se några av de gemensamma egenskaperna hos respondenterna i den svenska studien av Persson m.fl. (2007). Det är egenskaperna att inge förtroende och handlingskraftig. Att egenskaperna skiljer sig åt kan bero på att det krävs olika kriterier beroende på arbetsuppgifter. Detta är en anledning till varför det är viktigt med en rekryteringsprocess som har tydliga kriterier (Obert m.fl., 2010).

När respondenterna däremot diskuterar sina styrkor i chefsrollen så dyker vissa av Kirkpatrick m.fl. (1991) egenskaper upp. Respondenterna ser att en del av deras styrkor ligger i att de är drivande och att de har kunskap om verkligheten.

5.2.1 Work-life-balance

Work-life-balance är något som präglar respondenterna och de ser att det är viktigt att arbetslivet inte inkräktar på privatlivet. Samtliga respondenter lägger mycket tid på sitt arbete men de ser också att det är viktigt att det ges tid till fritid. Enligt Martin (2005) har Generation Y under sin uppväxt sett hur deras föräldrar påverkats av arbetslivet och de har bestämt sig för att skapa en bättre balans i sitt liv. Att respondenterna skulle ha påverkats av sina föräldrar är inget som går att se i empirin, men de diskuterar flertalet gånger vikten av att hitta balansen. En respondent är extra tydlig med att arbetet inte får ”krascha” fritiden. För att uppnå balansen diskuterar respondenterna att det krävs planering eftersom de arbetar mer än heltid. Det var två manliga respondenter som hade småbarn och de såg en svårighet i att kombinera familjeliv med arbetsliv. Men oavsett kön och familjesituation var balansen viktig för respondenterna. Loughlin m.fl. (2001) diskuterar Generation Y och de säger att det finns olika syn på ansvaret inom familjen. Det går att se då kvinnorna i studien skilde sig från männen i sitt tankesätt kring familj. De såg sin chans att arbeta mycket nu innan de väljer att skaffa barn. Enligt Loughlin m.fl. (2001) är det viktigare för kvinnor att hitta balansen för att kunna arbeta på ledande positioner.

Work-life-balance är något som avspeglar sig på flera ställen i empirin. Det finns en tanke hos respondenterna att det är bristen av balans som skrämmer 80-talister från att bli chefer. De tror också att ansvaret som ligger på en chef kan vara skrämmande. Detta utvecklas av en respondent då denne säger att det inte är värt risken att vara chef, då det är du som åker dit om något går fel. Här säger forskningen emot. Enligt Martin (2005) ser Generation Y ansvar som en prövning och det är inget som ska undvikas utan det ställer färdigheter och förmågor på prov. Hans tankar går att se hos en respondent då denne tagit chefsrollen just för att pröva sina förmågor.

5.2.2. Följder av chefskapet

Respondenterna ser en stor fördel i att de har frihet och flexibilitet över att själva kunna planera och lägga upp sina dagar. Det ser vi kan kopplas till de krav som forskning säger att Generation Y har på arbetsgivaren. Det inte är intresserade av långsiktiga förmåner utan de vill kunna nyttja dem direkt (Sujansky, 2004).

En fördel som respondenterna kände att de hade på grund av sin unga ålder var att de hade lätt för tekniken. Det är även något som Martin (2005) tar upp när han säger att tekniken har format Generation Y. Respondenterna säger även att de har lättare för att se nya saker då de

inte är lika inrutade i de gamla rutiner. De ser sig som mer ”open minded” på grund av att de alltid haft tekniken runt sig. Enligt Fürth m.fl. (2002) har Generation Y lättare för att ta till sig ny teknik och nya livsstilar vilket bekräftar respondenternas egna tankar. Dock ser respondenterna även den unga åldern som en nackdel då de anser att de saknar erfarenhet vilket de precis som Fürth m.fl. (2002) menar kommer ju äldre de blir.

Empirin belyser att medarbetarna ses som viktiga i respondenternas arbete och som vi tidigare nämnt fungerar Generation Y mycket bra tillsammans med andra (Martin, 2005). En nackdel som kopplas till detta är att respondenterna i sin chefsposition inte längre är ”en i gänget”. De pratar om att de inte försöker skilja sig helt från gruppen men en respondent påpekade att det var viktigt att inte bli för privat. Forskning säger att det för Generation Y är viktigt med relationer på en arbetsplats. Individerna som tillhör generationen är intresserade av att ha trevliga arbetskamrater och vill ha en gemenskap med kollegorna (Fürth m.fl., 2002). Samtidigt som respondenterna pratar om utanförskapet så belyser de vikten av att markera och ge arbetsgruppen egen tid.

Det var bara två av respondenterna som ansåg att de hade stött på någon form av motstånd på grund av sin position. Båda var kvinnor som hade stött på motståndet från andra, något äldre kvinnor. Enligt den forskning om chefsmotstånd som fokuserar på kön och ledarskap är de vanligaste förklaringarna till motstånd mot kvinnor *glastaket* och *homosocial reproduktion*. Begreppen förklarar motstånd mot kvinnor i organisationsstrukturerna eller genom att männen på något sätt missgynnar kvinnor (Blomquist m.fl., 2010). Forskningen går inte att jämföra med respondenterna som inte stött på motstånd på grund av strukturerna eller av män. Istället är det kvinnor som försökt sätta stopp för andra kvinnor. Dem själva för en teori om att det grundar sig i avundsjuka, att de äldre kvinnorna är rädda för att bli omsprungna av de yngre.

6. Slutsats

Mycket av den teori och forskning som behandlar generationer handlar om att kategorisera egenskaper och dela in individer i fack. Detta gäller självklart även Generation Y. Det var svårt att få en helt klar bild av hur en 80-talist är. Detta då de flesta teorier och studier nämner olika egenskaper samtidigt som vår egen studie också visade på olikheter. Att kategorisera individer kan ge dem en stämpel bara för att de tillhör en specifik generation. Därför bör kategorisering undvikas för att kunna ta tillvara på de individuella skillnader och det unika som finns i varje människa.

Även om det inte fanns några egenskaper som egentligen var helt gemensamma i vår studie så går det att se drag. Respondenterna är personer som är glada, sociala och öppna. De har ett driv att komma framåt och åstadkomma något. Vad de vill åstadkomma är olika, det kan vara ett ekonomiskt resultat eller att få hjälpa människor att utvecklas. Det märks att det finns ett genuint intresse för människor bland de personer vi har intervjuat. Det anser vi är viktigt då chefskapet till stor del går ut på att arbeta med människor.

Det verkar finnas en stor potential till bra chefer bland 80-talisterna. Genom de svar vi har fått på våra tre frågeställningar som redovisats i resultatdelen kan vi utläsa två mönster. Dessa mönster ser vi kan stämma överens med de fördomar och tankar som finns om att 80-talister inte vill bli chefer. Generationsväxlingen gör att det traditionella synsättet om chefer ändras och det kommer in en ny generation som ställer nya krav.

Det första mönstret är att 80-talister inte vill bli chefer. Vi ser dock att det inte beror på att de inte vill utan att de inte vet vad de vill. Nästintill samtliga respondenter behövde någon som gav dem en ”push” i rätt riktning för att inse att de skulle passa som ledare. Vi ser därför att det borde finnas fler 80-talister ute i Sverige som bara inte vet att de skulle vara bra chefer.

Det andra är att det finns klara åsikter om hur chefsyrket är, att det är en massa ansvar och att det inte finns tillräckligt med tid till familj och fritidsintresse. Detta är något som de flesta respondenter tar upp som ett problem. Men samtidigt anser de att det absolut är värt det för de får så väldigt mycket tillbaka från sina arbeten.

För att få fler 80-talister till de ledande positionerna tror vi att arbetsgivare bör ha i åtanke, att de yngre generationerna kanske behöver mer uppmuntran än tidigare generationer. Det är

också bra om arbetsgivaren vet om att det kan finnas guldkorn ute i organisationen som inte kommer att komma fram utan hjälp. Chefsrollen måste göras mer attraktiv och den ska vara värd arbetet som läggs ner. Chefsyrket är ett tufft och krävande yrke. Organisationer måste kommunicera ut varför det är värt att vara chef.

6.1 Framtida forskning

Det hade varit intressant att vidareutveckla studien från enbart 80-talisters egen syn på chefskap. Att göra en studie för att se om det finns en speciell grupp 80-talister som vill bli chefer och vad det i så fall är som skiljer dem från de som inte vill bli det. Till exempel kan en grupp 80-talister som innehar en chefsposition jämföras med en grupp 80-talister som inte har det. Det hade även varit intressant att jämföra olika generationers syn på chefskap och se om de skiljer sig åt. Om synsättet förändras beroende på vilken generation man tillhör då forskning tyder på att drag och egenskaper delas mellan generationer. Studien hade till exempel kunnat utgå från en jämförelse av det chefskap en grupp 80-talister har med en annan generation, till exempel 40-talister.

Vi ser även ett väldigt intressant forskningsämne i ett av de resultat som framkom i studien. Kvinnorna hade enbart stött på motstånd från andra, något äldre, kvinnor. Detta kan ge en ny prägel på jämställdhetsforskningen då kvinnor i studien upplevt motstånd från kvinnor och inte från män.

7. Referenser

- Allen, P. (2004) "Welcoming Y", *Benefits Canada*, 28(9), 51-53.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (red.) (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Billing, Y. D. (2006) *Viljan till makt?: om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomquist, C., & Röding P. (2010) *Ledarskap Personen Reflektionen Samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Eisner, S. P. (2005) "Managing Generation Y", *S.A.M. advanced management journal*, 70(4), 4-15.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997) "Situational Leadership Theory Revisited: a Test of an Across-jobs Perspective", *Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O., & Raaterova, M. (2002) *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självuppoftande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Författarna och Konsultförlaget.
- Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hessner, L., & Tufvesson, A. (red.) (2009) *Lönsamt Ledarskap*. Karlstad: TUK.
- Hill, R. P. (2002) "Managing Across Generations in the 21st Century: Important Lessons from the Ivory Trenches", *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60-66.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991) "Leadership: Do Traits Matter?", *Executive*, 5(2), 48-60.

Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York; The Free Press.

Kreicbergs, J. (2011) *Europeiskt Ungdomsindex*. Svenskt Näringsliv.

Leger, D. E. (2000) "Help! I'm the New Boss", *Fortune*, 144(11), 281-283.

Loughlin, C., & Barling, J. (2001) "Young workers' work values, attitudes, and behaviours", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 543-558.

Martin, C. A. (2005) "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y", *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39 – 44.

Mlekov, K., & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Obert, C., & Södergård, J. (2010) *Chefsrekrytering: välj direkt*. Höganäs: Komlitt.

Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (2009), "An exploratory content analysis of situational leadership", *Journal of Management Development*, 28(7), 593 – 606.

Parment, A. (2008) *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Malmö: Liber.

Patel, R., & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Persson, A., & Sigurjonsson, G. (2008) *Skimrande ledaregenskaper – en studie om chefrekryterares syn på önskvärda ledaregenskaper i förhållande till situation och tid*. Kristianstad: Högskolan Kristianstad.

Rubenowitz, S. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Sujansky, J. (2004) "Leading a multi-generational workforce", *Occupational health & Safety*, 73(4), 16-18.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wihlborg, A. (2008) *Generationsväxlingen – unga, hungriga och på frammarsch*. 3 september. <http://www.kick-off.se/> (Hämtad 2012-05-20)

<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/tuffare-foer-unga-chefer/> (Hämtad 2012-05-20)

Intervjuer

Respondent 1	2012-04-11
Respondent 2	2012-04-12
Respondent 3	2012-04-13
Respondent 4	2012-04-18
Respondent 5	2012-04-26
Respondent 6	2012-04-26
Respondent 7	2012-04-30
Respondent 8	2012-04-30

Bilaga 1. Intervjuguide

Kan du beskriva dig, vem är du?

- Ålder
- Utbildning
- Familjesituation
- Klassituation
- Arbetsuppgifter - hur länge?
- Första chefsjobbet?
- Vilka egenskaper beskriver dig? (hur är du som person)
- Vad har du för yrkesmål? Chef i framtiden? Hur ska du komma dit?

Vad innebär chefskap för dig?

- Skiljer du mellan chef- och ledarskap?
- Hur ska en chef vara?
- Hur fick du ditt chefsjobb? slump/medvetet?
- Trivs du i rollen som chef?
- Hur är du som chef? Ser du dig som en chef eller en ledare?
- Vad är det som gjort att du blivit chef?
- Dina styrkor som chef
- Vad drivs du av?
- Hur såg du på chefsrollen innan du tog den? Stämmer bilden?

Vilka för/nackdelar ser du i din roll som chef?

- Fördelar/nackdelar med att vara chef? Exempel...
- Fördelar/nackdelar med att vara ung chef? Exempel...
- Vilka svårigheter och motstånd ser du att det finns för unga chefer?
- Är det något du får offra för att kunna vara chef?

Avslutning

- Vad tror du det är som gör att färre unga vill bli chefer idag?
- Vad tror du behövs för att fler unga ska bli chefer?

Bilaga 2. Mail

Hej ...!

Nu är det snart dags för intervju och vi vill tacka dig för att du tar dig tid för att träffas oss. Tanken med vår c-uppsats är att vi vill ta reda på vad det är som gör att vissa 80-talister vill ta ledande befattningar i organisationer och hur organisationer ska göra för att få dem till det. Intervjun kommer att fokusera på dig som chef och på dina erfarenheter.

För att på bästa sätt kunna transkribera och analysera materialet så kommer vi att spela in samtalet. Det du berättar under intervjun kommer att behandlas i vår c-uppsats och det kommer att behandlas konfidentiellt. Alltså kommer aldrig ditt namn eller din organisation att namnges i uppsatsen.

Det vi skulle vilja att du gör innan intervjun är att du tänker igenom varför du blev chef och hur det är att arbeta i en ledande befattning. Tänk gärna igenom om det finns några speciella situationer där du haft fördelar respektive nackdelar med att vara ung chef.

Har du några frågor hör gärna av dig annars ser vi fram emot att träffa dig på ...dag den ...

Med vänliga hälsningar

Julia Ericsson och Elin Svensson

0708-xxxxxx 0736-xxxxxx