



# UNG OCH CHEF

---

En guide till organisationer som vill ta tillvara på unga chefers potential



UMEÅ  
UNIVERSITET



Karolinska  
Institutet

# UNG OCH CHEF – Sammanfattning

Den här guiden bygger på två svenska forskningsprojekt om unga chefers förutsättningar. Forskningsprojekten genomfördes under 2018-2023 vid Umeå universitet och Karolinska Institutet och finansierades av Afa Försäkring. Guiden har utarbetats tillsammans av forskarna i de två projekten och är baserad på forskningsresultaten från projekten. Syftet är att underlätta för organisationer som vill säkerställa goda förutsättningar för unga att trivas och utvecklas i chefsrollen. Guiden summeras kortfattat nedan och beskrivs mer detaljerat med konkreta exempel i huvudtexten.

## UNGA CHEFER STÅR INFÖR SPECIELLA UTMANINGAR

Att ta steget in i en chefsroll kan vara omvälvande. Unga chefer möter specifika utmaningar som ofta kan kopplas till deras ålder och kortare erfarenhet vilket gör att de ibland blir ifrågasatta i sin kompetens. Det kan också ta tid att fullt ut förstå vad det innebär att vara chef och samtidigt forma sin egen chefsidentitet. I denna resa blir stöd från organisation och framförallt närmaste chef en nyckelfaktor.

## SÄKERSTÄLL EN TRYGG ARBETSMILJÖ OCH HÄLSA FÖR UNGA CHEFER

Unga chefer upplever över lag sämre arbetsmiljö och välbefinnande än sina äldre kollegor. De upplever att chefsrollen är otydlig, mer emotionellt krävande, att den innefattar motstridiga krav samtidigt som det organisatoriska stödet upplevs lägre än sina äldre kollegor. Detta kan få negativa konsekvenser både för unga chefers hälsa, vilja att stanna kvar i chefsrollen och kapacitet till att utveckla och upprätthålla konstruktiva ledarbeteenden. Organisationer kan underlätta för unga chefer genom att tydliggöra chefsrollen, säkerställa att de har tillräckliga resurser samt följa upp deras hälsa och ge stöd för att möjliggöra en hållbar chefskarriär.

## MOTIVERA UNGA CHEFER ATT STANNA OCH UTVECKLAS I CHEFSROLLEN

Sverige står inför stora pensionsavgångar av personer i chefspositioner, vilket innebär att långsiktig stabilitet inom organisationer är beroende av rekrytering av de yngre som vill ta på sig ledarskapsrollen, men också att motivera dessa att stanna kvar inom organisationen och utvecklas i sin ledarroll. Detta kan göras genom att erbjuda inflytande och utvecklingsmöjligheter samt kontinuerlig feedback.

## ERBJUD STÖD FRÅN ORGANISATIONEN

Unga ledare har ett stort behov av olika typer av stöd för att hantera sin ledarroll och kunna växa och utvecklas i sin roll. Ofta finns ett stort utbud av olika typer av stöd för chefer både inom och utanför organisationen. Beroende på var chefen befinner sig i sin karriär kan ett välanpassat stöd vara avgörande för att den unga chefen ska kunna utföra sitt ledarskap på fördelaktigt sätt. Exempel på stöd kan vara mentorskap, närhet till chef och interna stödfunktioner.

## UNDANRÖJ HINDER FÖR UNGA KVINNOR I CHEFSROLLER

Att vara ung chef och kvinna har visat sig vara en försvårande omständighet i rollen som chef. Unga kvinnor i chefsroll upplever sämre arbetsmiljö än unga män i chefsroll och skattar sitt välbefinnande som lägre. Vidare skattar de sina egna ledarbeteenden som lägre samtidigt som medarbetare skattar unga kvinnors ledarskap högt. Organisationer behöver lägga särskilt fokus på att stärka unga kvinnor i chefsroll och arbeta strategiskt för att tillhandahålla rollmodeller så att unga kvinnor i chefsroll blir mindre ovanligt. Det innefattar att tillhandahålla feedback på deras ledarskap, säkerställa att de har en gynnsam arbetsmiljö, och en utarbetad anpassning av stöd.

## TVÅ FORSKNINGSPROJEKT OM UNGA CHEFER

Sverige är det land i Europa som har lägst andel unga chefer, endast var fjärde chef är under 40 år (1). Bland de unga som arbetar som chef visar dessutom en undersökning av fackförbundet Vision (2) att över hälften funderar på att sluta till följd av bristande stöd och en ohållbar arbetssituation.

Stöd till unga chefer har traditionellt bestått av ledarskapsutbildningar, handledning och mentorskap, d. v. s. stödinsatser som fokuserar på att utveckla individens kompetens att hantera sin chefsroll (3). Detta trots att de fåtal studier som rör unga chefers arbetssituation tyder på att det är förutsättningarna utanför individen, såsom en bristande arbetsmiljö, som gör att unga inte vill kliva in, eller stanna kvar i en chefsroll (2). Ökad kunskap behövs således för att identifiera vilka risk- och friskfaktorer som bidrar till att hjälpa respektive stjälpna unga chefer, samt vad organisationer kan göra för att skapa hjälpande förutsättningar så att chefsrollen blir mer attraktiv att kliva in i och behålla för unga.

Det övergripande syftet med de två forskningsprojekten var att öka kunskapen om unga chefers förutsättningar och behov i syfte att utveckla kunskap och konkreta strategier för hur organisationer kan skapa goda förutsättningar för unga chefer. Flera delstudier genomfördes inom ramen för de båda projekten för att uppfylla det övergripande syftet.

Forskningsprojektet vid Umeå universitet har kartlagt samspelet mellan unga chefers arbetsmiljö och hälsa och ledarskap, samt hur unga chefer förhåller sig till chefsrollen och sin chefsidentitet. Forskningsprojektet vid Karolinska institutet undersökte unga chefer ur ett individ- och organisations-perspektiv, bland annat för att förstå vilka specifika utmaningar unga chefer möter och vilka stöd de behöver för att utvecklas i sin chefsroll. Båda projekten undersökte även eventuella könsaspekter när det gäller unga chefer.



## UNGA CHEFER STÅR INFÖR SPECIELLA UTMANINGAR

Att som ung kliva in i en chefsroll kan vara utmanande på flera sätt till exempel när det gäller att få förtroende i rollen som chef och att forma sin identitet. Som ung chef kan det uppfattas som att man bryter mot normer och förväntningar om hur en chef ska vara då chefsrollen ofta förknippas med status och erfarenhet (4). Våra analyser visar att unga chefer möter speciella utmaningar i chefsrollen.

Tidigare forskning visar att unga chefer möter utmaningar som handlar om att ha förståelse för andra, etablera trovärdighet som chef och att anpassa sig till de förväntningar som ställs på dem (5). Att bli tilldelad en chefsroll innebär inte per automatik att man uppfattas som en ledare. Ledarskap utvecklas och formas genom relationer vilket innebär att chefer prövas i sin roll initialt (6). Våra analyser visar att denna prövning blir än större för unga chefer då åldern inte stämmer överens med förväntningarna (7). Det innebär att unga chefer behöver överbrygga dessa förväntningar genom att på olika sätt visa sin duglighet både uppåt och neråt i organisationen. Detta tar sig bland annat uttryck i många arbetstimmar och svårigheter att koppla av från arbetet under ledig tid, något som står i kontrast till att unga idag prioriterar sin fritid högt (8). Detta framstår som än mer problematiskt i ljuset av att tidpunkten när en person blir chef för första gången inte sällan sammanfaller med tidpunkten för familjebildning, vilket också bekräftas i våra studier. Våra resultat visar också att unga chefer själva upplever fördomar och åldersdiskriminering i sin ledarroll. De beskriver hur både kollegor, medarbetare och högre chefer kan ifrågasätta dem som ledare utifrån ålder och syn på hur ledarskap ska utföras.

För att förstå vad det innebär att vara chef testas de unga cheferna fram i hur de ska bete sig i rollen och hur det hänger ihop med hur de ser på sig själva. Att forma sin identitet som chef är en pågående och komplex process som kan vara påfrestande (9). Att utveckla en chefsidentitet behöver få ta tid och underlättas av en nära dialog med närmaste chef eller annan mentor.

Slutligen visar även våra analyser på utmaningar gällande mängd och svårigheter i personalrelaterade frågor. Ett kontinuerligt stöd med fokus på lärande kan möta uppgiftsrelaterade frågor såväl som reflektioner kring rollen som chef. Vikten av att skapa en kultur som präglas av inkluderade i stället för dömande samt tydlighet från den högre ledningen kring nolltolerans för diskriminering är grundläggande.

”

*Att utveckla en chefsidentitet behöver få ta tid och underlättas av en nära dialog med närmaste chef eller annan mentor.*

(Hanna Irehill, doktorand)



### Förslag på åtgärder

- Unga chefer kan behöva ett utökat introduktionsprogram för att lättare komma in i chefsrollen.
- Prata om vad det innebär att vara chef: vilka förväntningar har organisationen i relation till unga chefers egna förväntningar.
- Erbjud specifikt stöd i att hantera personalfrågor: handledning och lärande över tid exempelvis när det gäller svåra samtal med medarbetare.
- Skapa och upprätthåll en organisationskultur, strukturer och rutiner som inte dömer kompetens och lämplighet efter ålder. Etablera en ledning som visar förtroende för alla sina chefer, oavsett deras ålder, samt att tidigt uppmärksamma och reagera på åldersdiskriminering.
- Flexibilitet i tid och/eller rum, samt öppenhet för individuella lösningar (i synnerhet kring unga chefer som är småbarnsföräldrar).

# SÄKERSTÄLL EN TRYGG ARBETSMILJÖ OCH HÄLSA FÖR UNGA CHEFER

Hur upplever unga chefer sin arbetsmiljö jämfört med sina äldre kollegor? Och vilken roll spelar upplevelsen av arbetsmiljön för yngre och äldre chefers ledarskap och hälsa? Det är frågor vi har undersökt i vårt forskningsprojekt.

Tidigare studier har konstaterat att upplevelsen av arbetsmiljön i form av krav och resurser samt hälsa skiljer sig åt bland yngre och äldre medarbetare, men också mellan chefer och medarbetare. Däremot saknas tidigare kunskap om hur unga chefer upplever sin arbetsmiljö och hälsa jämfört med sina kollegor, något vi undersökt i dessa forskningsprojekt.

Våra resultat visar att unga chefer överlag upplever en sämre arbetsmiljö och hälsa jämfört med sina äldre kollegor. Unga chefer upplever chefsrollen mer emotionellt krävande än andra chefer. De upplever även att chefsrollen är otydligare och innehåller motstridiga krav i högre utsträckning än sina äldre kollegor. Även stödet uppfattas lägre bland unga chefer, exempelvis i form av lägre organisatoriskt stöd (10). Totalt sett innebär detta att unga chefer upplever högre krav och lägre grad resurser i arbetsmiljön, vilket i sin tur är en riskfaktor för ohälsa och minskad trivsel. Detta bekräftas i våra studier där unga chefer upplevde högre grad av stress och utbrändhet, samt lägre grad av vitalitet jämfört med sina äldre kollegor.

Vi jämförde även vilken betydelse upplevelsen av arbetsmiljön och hälsan har för yngre och äldre chefers ledarskap. Resultaten visade att rolltydlighet, d.v.s. att det är tydligt vilket mandat man har som chef och vad som ingår i chefsrollen var särskilt viktigt för unga chefers möjlighet att agera konstruktivt i ledarrollen (11). Vi såg även att yngre chefers stress bidrog till att de agerade mer ineffektivt än äldre chefer, t ex genom att agera mer rörigt (12).

Organisationer kan underlätta för unga chefer genom

insatser som ökar tillgängliga resurser i arbetsmiljön, till exempel genom ett tydliggörande av chefsrollen. Att arbeta med att förbättra arbetsmiljön för chefer är viktigt oavsett ålder, dock visar våra studier att det är särskilt viktigt tidigt i chefskarriären. Vi föreslår därför en rad olika insatser som kan öka unga chefers resurser och på så vis både förbättra unga chefers hälsa samt underlätta för dem att agera konstruktivt i chefsrollen.

”

*Unga chefer upplever chefsrollen mer emotionellt krävande än andra chefer. De upplever även att chefsrollen är otydligare och innehåller motstridiga krav i högre utsträckning än sina äldre kollegor.*

(Susanne Tafvelin, docent)



## Förslag på åtgärder

- Arbeta med att göra chefsrollen så tydlig som möjligt, vilket ansvar och mandat som ingår, vilka förväntningar som finns t ex inom ramen för en rollbeskrivning.
- Erbjud mentorskap som en strategi för att balansera upplevelsen av emotionella krav, otydlig roll, och brist på stöd.
- Utveckla instegsroller: begränsa initial roll och utöka ansvar allt eftersom. Undersök möjlighet att gå bredvid "pre-boarding" innan fullt chefsansvar.
- Hjälp unga chefer att hitta en balans mellan att vilja framåt och att stanna upp och lära så ökar möjligheterna för dem till en hållbar chefskarriärutveckling.
- Följ kontinuerligt upp unga chefers arbetsmiljö och hälsa och erbjud unga chefer hjälp att hitta vägar till återhämtning och strategier för att åtgärda den belastning de upplever.

## MOTIVERA UNGA CHEFER ATT STANNA OCH UTVECKLAS I CHEFSROLLEN

Organisationer i Sverige står inför stora pensionsavgångar och för att få en långsiktigt stabil chefsförsörjning behövs yngre chefsförmågor rekryteras in. Att vara ung och ny i sin chefsroll innebär att sakna erfarenhet, men det är inte detsamma som att sakna potential och talang. Arbetsgivaren behöver redan vid rekryteringstillfället därför vara tydlig med vilka utvecklingsmöjligheter som erbjuds inom organisationen.

Många verksamheter står inför stora pensionsavgångar vilket ökar behovet av att både nyrekrytera och behålla chefer (13). I tidigare studier framkommer att den yngre generationen är motvilliga till att ta på sig en chefsroll, på grund av de krav och förväntningar som organisationer ställer på dagens chefer som inte alltid är anpassade efter de yngre generationerna (14). Ett stort ansvar ligger därför på organisationer att skapa förutsättningar för att unga chefer skall både lockas av, och kunna utföra, ett framgångsrikt ledarskap. Eftersom unga chefer är påverkingsbara och i början av sin karriär är det centralt att organisationen erbjuder utvecklingsmöjligheter tidigt i chefskarriären (5).

Genom analyser från våra intervjustudier framkommer att motiverande faktorer för att unga skall vilja ta på sig en chefsroll innefattar möjlighet att påverka utvecklingen av företaget eller det specifika yrkesområdet. Inflytande över beslut som fattas inom organisationen, möjlighet att bidra till en positiv förändring och/eller att erbjudas möjlighet att bygga ett



”

*Eftersom unga chefer är påverkingsbara och i början av sin karriär är det centralt att organisationen erbjuder utvecklingsmöjligheter tidigt i chefskarriären*

(Christina Björklund, docent)

eget affärsområde inom företaget ses också motiverande (15,16). Således verkar dessa faktorer vara viktiga att poängtera redan vid rekrytering.

Den första utmaningen som organisationer står inför är att motivera unga till att vilja kliva in i chefsrollen. Lika angeläget är det att skapa förutsättningar för redan motiverade unga ledare, så att de väljer att stanna och inte avslutar sitt chefsuppdrag. Enligt våra resultat är möjligheten till att erhålla uppskattning och kontinuerlig feedback på ledarskapsprestationer, flexibilitet och handlingsutrymme i ledarskapsrollen samt att få förtroende från överordnade särskilt viktiga för de unga cheferna (7).



### Förslag på åtgärder

- Uttryck tydligt att ni önskar att unga personer söker ledande rollpositioner.
- Var tydliga med vilka utvecklingsmöjligheter som organisationen erbjuder.
- Ge kontinuerlig och konstruktiv feedback till mindre erfarna chefer.
- Utforma satsningar på långsiktigt stöd till unga chefer.

”

*Den första utmaningen som organisationer står inför är att motivera unga till att vilja kliva in i chefsrollen. Lika angeläget är det att skapa förutsättningar för redan motiverade unga ledare, så att de väljer att stanna och inte avslutar sitt chefsuppdrag.*

*(Christina Björklund, docent)*

## ERBJUD STÖD FRÅN ORGANISATIONEN

För att unga chefer ska hantera sin ledarroll och prestera är det viktigt att de får såväl emotionellt som praktiskt stöd av arbetsgivaren. Tidigare forskning visar att när chefer får stöd från organisationen förbättras deras prestation, vilket också ökar engagemanget hos de anställda (17). Vad kan organisationer göra för att stödja unga chefer att lyckas i sina uppdrag?

Tidigare studier visar att chefsstöd som erbjuds ofta bygger på kortsiktiga individuella lösningar, såsom tidshantering och coaching för att hantera stressiga situationer (18). Vidare att unga chefer med bristande erfarenhet och/eller bristande kunskap är hjälpta av mentorskap eller utökat stöd från närmaste chef (19).

I vår enkätstudie framkommer att unga chefer skattar sitt eget ledarskap negativt jämfört med de äldre cheferna. Samtidigt som de unga cheferna uppvisade självkritik inför sitt ledarskap skattade deras medarbetare dem som mycket bra ledare (15,16). En tolkning av detta resultat är att unga chefer tenderar att underskatta sitt ledarskap. Att ge unga chefer tillräckliga resurser för att stödja deras professionella utveckling är därför en strategiskt viktig investering, som har potential att gynna organisationen på flera nivåer.

Vidare visar resultaten från intervjustudierna (7) att ett flertal stödsystem värderades som viktiga för utvecklingen av ledarrollen av de unga cheferna. Ett exempel på sådana uppskattade stödsystem var att de erbjuds möjlighet till en mentor, och då gärna en person som den unga chefen gavs möjlighet att utveckla en längre relation med. Andra exempel var coaching för att få hjälp att hantera utmanande situationer, ledarskapsprogram för att öka kunskapen kring ledarskap och administrativa uppgifter. Ett annat viktigt stöd var att ha tillgång till olika nätverk såväl internt som externt. Stöd från kollegor och överordnade chefer beskrevs som det viktigaste stödet.

Den unga chefens behov av stöd varierar över tid och är beroende av rådande utmaningar. Det är därför viktigt

att arbetsgivaren erbjuder flera olika stödsystem, såväl interna som externa, kortsiktiga och långsiktiga. Här tycks den största utmaningen för organisationen vara att skapa långsiktiga stöd. Utöver erbjudandet om stöd, behöver organisationen också säkerställa en kultur där det är okej att pröva sitt ledarskap och följaktligen lära samt skapa trygghet i organisationen så att unga chefer vågar söka stöd (7).

”

*Att ge unga chefer tillräckliga resurser för att stödja deras professionella utveckling är en strategiskt viktig investering, som har potential att gynna organisationen på flera nivåer.*

(Robert Lundmark, docent)



### Förslag på åtgärder

- Utforma långsiktiga stödsystem, t.ex. mentorskap, till unga chefer.
- Utveckla olika stödstrukturer i kombination med ett flexibelt stöd över tid då behov sannolikt förändras.
- Säkerställ interna stödfunktioner; närhet till närmaste chef, HR (t.ex. genom en öppen dörr inom fysisk närhet).
- Erbjud unga chefer ett nära administrativt stöd som finns tillgängligt till vardags.
- Sträva efter en organisationskultur som är präglad av trygghet där chefer vågar "misslyckas" (pröva och lära) samt efterfråga det stöd och hjälp som behövs.



# UNDANRÖJ HINDER FÖR UNGA KVINNOR I CHEFSROLLER

Historiskt sett har en större andel män än kvinnor varit chefer. Att vara kvinna i chefsroll har därför inneburit utmaningar vad det gäller att bli accepterad av andra chefer, anställda och i relation till förväntningarna på vad man ska göra i sin chefsroll. Detta kan i sin tur påverka välbefinnandet i negativ riktning exempelvis i termer av ökad stress.

Våra resultat visar att arbetsmiljö och hälsa upplevs sämre hos unga kvinnor jämfört med unga män (10). Det är med andra ord extra svårt att vara ung chef och kvinna jämfört med att vara ung man och chef. Unga kvinnor upplever högre emotionella krav, lägre grad av inflytande och mindre organisatoriskt stöd jämfört med unga män i chefsroll. Arbetsmiljön påverkar också deras hälsa: våra resultat visar att unga kvinnor i chefsroll skattar sitt välmående lägre än unga män i chefsroll avseende utmattning (högre) och vitalitet (lägre).

I de intervjuer som genomförts med unga chefer beskriver många unga kvinnor svårigheter i att kliva in i chefsrollen och samtidigt hantera negativa

könstereotyper (7). I förlängningen innebär det att det tar längre tid att acklimatisera sig i chefsrollen och ökade risker för försämrat mående.

Trots dessa resultat visar våra andra delstudier att medarbetare skattar unga kvinnliga chefers ledarskap som mer positivt jämfört med äldre män i chefsroll, oberoende av andra faktorer kopplade till arbetsmiljö (15). En slutsats är att unga kvinnor i chefsroll i större utsträckning uppvisar ledarbeteenden som är starkt relaterat till positiva ledarskapsresultat. Dessa resultat är intressanta, inte minst i kombination med resultaten från en tidigare delstudie som är baserad på samma dataunderlag, där chefernas självskattningar tydde på att det var just de unga kvinnor i chefsroll som skattade sitt eget ledarskap lägst (16).

Våra resultat visar att unga kvinnor i chefsroll upplever högre krav och lägre inflytande. Dessa arbetsmiljörelaterade skillnader kan dels härledas till gamla strukturer där färre kvinnor var chefer och kan också vara en delorsak till sämre välbefinnande. Det är därför viktigt att organisationer jobbar med ökad mångfald i chefsleden och att motverka stereotyper. Vidare att återkommande utvärdera unga kvinnor i chefsrolls arbetsmiljö och visar på vikten av att ge kontinuerlig feedback till unga chefer, i synnerhet kvinnor, och visa uppskattning för deras ledarskapsstyrkor.

”

*Unga kvinnor upplever högre emotionella krav, lägre grad av inflytande och mindre organisatoriskt stöd jämfört med unga män i chefsroll.*

(Hanna Irehill, doktorand)



## Förslag på åtgärder

- Balansera fördelning mellan män och kvinnor i chefsroll. Arbeta med mångfald i chefsleden på hela arbetsplatsen.
- Ge återkommande feedback till unga kvinnor i chefsroll för att minska gap mellan egen upplevelse och den från omgivningen.
- Backa upp och validera potentiella svårigheter unga kvinnor upplever i chefsrollen.
- Tillhandahåll förebilder för unga kvinnor i chefsroll.



Från vänster: Robert Lundmark, Susanne Tafvelin och Hanna Irehill.

#### Projektmedlemmar vid Umeå universitet:

Susanne Tafvelin, docent och projektansvarig, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.

Robert Lundmark, docent, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.

Hanna Irehill, doktorand, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.



#### Projektmedlemmar vid Karolinska institutet:

Christina Björklund, docent och projektansvarig, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet.

Pernilla Bolander, docent Institutionen för företagande och ledning, Handelshögskolan i Stockholm.

Gerry Larsson, professor vid Försvarshögskolan och adjungerad professor vid Högskolen i Innlandet, Norge

Gunnar Bergström, professor vid Akademin för Hälsa och arbetsliv, Högskolan i Gävle samt Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet.

Vi vill tacka alla unga chefer och deras kollegor som medverkat i våra studier.

Vi vill också tacka de organisationer vi samarbetat med inom ramen för projekten.

Tack även till Åse Thelander för hjälp med att utforma den här guiden.

Slutligen vill vi tacka Afa försäkring som finansierade de två forskningsprojekten, varav denna guide utgör en del.

#### Referenser

1. Svenskt Näringsliv (2011). *Europeiskt ungdomsindex*. En undersökning genomförd av Kreicbergs Utredning & Opinion, se <http://kreicbergs.se/aktuellt/ungdomsindex-2011>
2. Kinding, A. (2005). *Ung och chef: en praktisk handbok för nyblivna unga chefer och deras äldre medarbetare*. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala, publishing house.
3. Vision (2016). Tung start för unga chefer. *Chefen i fokus*, 2. Hämtad från <https://vision.se/Yrken/Chef/chefen-i-fokus/arkiv/2016/april/tung-start-for-ung-chef/>
4. Buengeler, C., Homan, A. & Voelpel, S. (2016). The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1224-1245.
5. Benjamin, B. & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy Of Management Learning & Education*, 10(3), 452-472.
6. DeRue, D. & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow. *Academy of Management Review* 35(4), 627-647.
7. Irehill, H., Rantatalo, O., Lundmark, R. & Tafvelin, S. (2022). Non-prototypical managers: The identity work of young managers in relation to age-based stereotypes. *Under review*.
8. Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.
9. Caza, B., Vough, H. & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories and pathways forward. *The job annual review*, 39(7), 889-910.
10. Irehill, H., Lundmark, R. & Tafvelin, S. (2022). The well-being of young leaders: Demands and resources from a lifespan perspective. *Under review*.
11. Tafvelin, S., Irehill, H. & Lundmark, R. (2022). Are young leaders more sensitive to contextual influences? A lifespan perspective on organizational antecedents of transformational leadership. *Under review*.
12. Lundmark, R., Irehill, H. & Tafvelin, S. (2022). Messy Youth? The relation between leaders' age, stress, and messy leadership, with social support as a potential boundary condition. *Under review*.
13. Ledarna (2022). *Unga chefer-precis som alla andra. En jämförelse mellan chefer i olika åldersgrupper*. Stockholm, Ledarna.
14. Rörström, K. (2005). Unga chefer vill inte styra i gammal stil. *Sydsvenskan*, 21 april
15. Larsson, G., Molnar, M., Tinnerholm Ljungberg, H. & Björklund, C. (2022). Leadership through the subordinates' eye: perceptions of leader behaviors in relation to age and gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 18-33.
16. Larsson, G. & Björklund, C. (2021). Age and leadership: comparisons of age groups in different kinds of work environment. *Management Research Review*, 44(5), 661-676.
17. Woznyj, H., Dunn, A., Rhoades Shanock, L., Heggstad, E., Ordóñez, Z. & Benjamin Uhrich, B. (2017). How Far Can Support Go? Supported Supervisors' Performance and Subordinate Dedication. *Journal of Business Psychology*, 32(6), 627-639.
18. Ipsen, C. & Jensen, L. (2012). Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42(4), 325-334.
19. Tulgan, B. (2011). Generation Y: All grown up and now emerging as new leaders. *Journal of Leadership studies*, 5(3), 77-81.

Foton i guiden, förutom namngivna fotografier kommer från Mostphotos och Johnér Bildbyrå AB.

Umeå universitet, grundat 1965, är ett bredduniversitet med forskning och utbildning inom medicin, naturvetenskap och teknik, samhällsvetenskap, humaniora och utbildningsvetenskap.

Som en kunskapsdriven organisation strävar Umeå universitet efter att ge studenter och medarbetare de bästa möjligheterna till lärande och utveckling - och samtidigt förse samhället med ny kunskap och kreativa medborgare.

Karolinska Institutet är ett av världens ledande medicinska universitet med visionen att driva utvecklingen av kunskap om livet och verka för en bättre hälsa för alla.

I Sverige står Karolinska Institutet för den enskilt största andelen medicinsk akademisk forskning och har det största utbudet av medicinska utbildningar. Varje år utser Nobelförsamlingen vid Karolinska Institutet mottagare av Nobelpriset i fysiologi eller medicin.



UMEÅ  
UNIVERSITET



Karolinska  
Institutet