

UNGA CHEFER

– KOMMER ÖVERTID MED JOBBET?

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Emma Jönsson
Sofie Munther

VT 2011:KF20



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Tack till...

Nu är vår studietid snart till ända. Vår sista kraftansträngning har varit att författa denna uppsats. Till vår hjälp har vi haft fem tillmötesgående unga chefer som ställt upp och svarat ärligt och utförligt på alla våra frågor. Utan deras bistånd hade inte denna studie gått att utföra så därför riktar vi härmed ett stort tack till dessa fem hjälpsamma personer. De har givit oss en inblick i unga chefers vardag och en möjlighet att utforska ett område som är relevant för oss även i framtiden.

Vi vill även tacka våra handledare Håkan Javefors och Eva Gustafsson som varit till stor hjälp och givit oss stöd under skrivprocessen.

Borås, juni 2011

Emma Jönsson

Sofie Munther

Svensk titel: Unga chefer – Kommer övertid med jobbet?

Engelsk titel: Young executives –Does overtime come with the job?

Utgivningsår: 2011

Författare: Emma Jönsson & Sofie Munther

Handledare: Håkan Javefors & Eva Gustafsson

Abstract

In recent years there have been much written in daily newspapers and trade publications about how the young generation entering the labour market is unwilling to take on an executive role. However, those who do risk poorer health, increased stress levels and less power than senior executive's. The type of management young executives implement differs from traditional management and the youth also have different requirements concerning their work situation and on the executive role. Young people born from the late 70's to the 90's have a very different set of values compared to older generations who valued hard work, saving and security in life.

Generation Y, as the younger generation has become known as, increasingly appreciate leisure and freedom. They have been called lazy, spoiled and demanding but also highly educated, ambitious and socially responsible. The young want to work to be able to live –not live to be able to work. This attitude leads to a decreased loyalty towards employers in contrast to previous generations who valued a safe way of providing.

In this essay we have written about young executives view on and opinion of management, the relationship between leisure time, family and work, the future of management and also how this view differs from the traditional executive's values. This essay is written in Swedish. Using a qualitative interview series we have investigated and created an understanding about five young executive's opinions regarding different aspects on leadership. This essay is interesting for businesses recruiting and developing their work on leadership related issues as well as for young people who are interested in working with management.

We have studied at previous research, management literature, daily newspapers and trade publications to form an opinion and a theoretical framework on the topic. A lot of time was spent on finding research on generations and their values. A model illustrating four different labour types based on values regarding work and motivation have helped us in our analysis. An analysis based on the data that the interviews provided was made supported by the theoretical framework. This analysis leads to the conclusion of the essay. The conclusion shows that the young executives values attentiveness, open communication and presence in their own leadership. The relationship between work and leisure time is strained and sometimes hard to manage. They talk about a lot of overtime and a strong will to prove their competence. They believe that the future of management and leadership will be affected by Generation Y. The fact that they are questioning, initiating and have less respect for authorities will have an impact on how corporations work with leadership. Executives will have to be more flexible and more present.

Keywords: Management, Young leadership, Young leaders, Young executives, Generation Y, Traditional leadership

Sammanfattning

På senare år har man i dags- och fackpress kunnat läsa om att den yngre generationen som antrår arbetsmarknaden är ovilliga att ta chefsjobb. Man har kunnat läsa om att de som faktiskt gör det har sämre hälsa, är mer stressade och saknar befogenheter i högre grad än äldre chefer. Unga chefers ledarskap skiljer sig från traditionellt ledarskap och unga ställer andra krav på sin arbetssituation och på chefsrollen. Unga människor födda mellan slutet av 70- och 90-talet har helt andra värderingar än äldre som värdesatte hårt arbete, sparande och trygghet i livet.

Generation Y, som den unga generationen har kommit att kallas, uppskattar fritid och frihet allt högre. De har kallats lata, bortskämda och krävande men också välutbildade, ambitiösa och socialt ansvarstagande. Unga vill arbeta för att leva – inte leva för att arbeta. Denna inställning leder till att de yngre inte känner lojalitet till en arbetsgivare på samma sätt som tidigare när en trygg försörjning var viktigt.

Vi har i denna uppsats skrivit om unga chefers syn på ledarskap, relationen mellan familj, fritid och arbete, ledarskapets framtid samt hur denna syn skiljer sig emot den traditionella chefens värderingar. Genom en kvalitativ intervjuserie har vi undersökt och skapat förståelse för hur fem unga chefer ser på olika ledarskapsrelaterade frågor. Den här studien är intressant både för företag som rekryterar och vill utveckla sitt arbete kring ledarskapet. Den kan även intressera unga människor som vill arbeta med ledning.

Vi har tittat på tidigare forskning, managementlitteratur, dagspress och facktidskrifter för att skapa oss en uppfattning och en teoretisk referensram kring ämnet. En stor del av researcharbetet gick åt till att hitta forskning rörande generationer och deras värderingar. En modell över fyra olika arbetskraftstyper som bygger på värderingar kring arbete och motivation har hjälpt oss att analysera vårt resultat.

De empiriska data som framkom under intervjuerna analyserade vi sedan med stöd av den teoretiska referensramen. Analysen ligger till grund för studiens slutsats. Den visar att unga chefer värdesätter framför allt lyhördhet, öppen kommunikation och närvaro i sitt eget ledarskap. Relationen mellan arbete och fritid är ansträngd och ibland svår. De vittnar om mycket övertid och en vilja att visa sin ambition och kompetens. Cheferna tror att framtidens ledarskap kommer att påverkas av att Generation Y är ifrågasättande, initiativtagande och mindre auktoritetsbundna. Chefer kommer att behöva vara flexibla och mer närvarande.

Nyckelord: Management, Ungt ledarskap, Unga ledare, Unga chefer, Generation Y, Traditionellt ledarskap

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Röster om moderna chefer.....	2
1.3	Röster om traditionella chefer	3
1.4	Problematisering.....	3
1.5	Problemformulering.....	5
1.6	Syfte.....	5
1.7	Uppsatsens disposition	5
2	Metod	7
2.1	Undersökningsansats	7
2.2	Vetenskapligt perspektiv	7
2.3	Kvalitativ metod	7
2.4	Datainsamlingsmetod	8
2.4.1	Insamling av process- och forskningsdata	8
2.4.2	Kvalitativ forskningsintervju.....	8
2.4.3	Respondenterna	8
2.4.4	Kontaktprocessen	9
2.4.5	Intervjuguide	9
2.4.6	Genomförandet av intervjuer.....	9
2.5	Etiska aspekter	10
2.6	Undersökningens tillförlitlighet.....	10
2.6.1	Tillförlitlighet	10
2.6.2	Validitet	11
2.6.3	Felkällor	11
3	Teoretisk referensram.....	12
3.1	Inledning.....	12
3.2	Den moderna chefen	12
3.2.1	Generation Y	12
3.3	Den traditionella chefen.....	13
3.3.1	Generation X	14
3.4	Värderingar och normer.....	14
3.5	Ledarskapets utveckling	16
3.6	Sammanfattning.....	16
4	Resultat.....	17
4.1	Cheferna, våra respondenter	17
4.2	Ledarskap och chefskap.....	18
4.3	Ledarrollen.....	19
4.3.1	Relationen mellan arbete, fritid och familj.....	20
4.3.2	Den första tiden	21
4.4	Generationsfrågor	22
4.4.1	Motgångar på grund av ålder.....	23
4.5	Ledarskapets utveckling	24
4.6	De fyra arbetskraftstyperna	25
5	Analys	26
5.1	En ledares egenskaper	26
5.2	De fyra arbetskraftstyperna	27
5.2.1	Generation Y	29

5.3	Ledarskapets utveckling	30
6	Slutsats.....	32
7	Avslutande diskussion.....	33
7.1	Egna reflektioner	33
7.2	Vidare forskning	34

Figurförteckning

Figur 3.1:	<i>De fyra arbetskraftstyperna.....</i>	15
Figur 3.2:	<i>Skillnader i olika generationers arbetslivsvärderingar.....</i>	15
Figur 5.1:	<i>Respondenternas arbetskraftstyper.....</i>	25
Figur 6.1:	<i>Respondenternas arbetskraftstyper.....</i>	27

Referenslista

Bilaga

Bilaga 1: Intervjuguide

1 Inledning

I detta kapitel berättar vi om bakgrunden till studien och diskuterar ämnet från olika synvinklar. Vi redogör våra forskningsfrågor och syfte samt tar upp begrepp som förekommer i studien. I kapitlet finns även en disposition.

1.1 Bakgrund

På senare år har studier visat att yngre chefer har en sämre hälsa än äldre chefer (André 2008a). De yngre cheferna känner dessutom att de inte får tillräckligt med befogenheter för att kunna utveckla verksamheten. Hela tio procent av unga i en ledande position är osäkra på om alla medarbetare vet vem som är chef. De känner sig osäkra och saknar ibland en formell titel (Ledarna - Sveriges chefsorganisation 2007). I artiklarna framgår inte vilken position cheferna besitter och inte heller om de har en chefstitel eller bara befinner sig i en ledande roll. I den förstnämnda artikeln har forskarna jämfört personer mellan 35-55 år och då sett att yngre löper större risk att drabbas av ohälsa.

Det finns flera olika definitioner av vilket åldersspann en ung chef befinner sig i. Enligt olika stiftelser och andra institutioner som delar ut priser och stipendier till just unga chefer/ledare är den övre gränsen 35 år¹ (Ledarna - Sveriges chefsorganisation 2007). Stockholms stad sätter gränsen vid 40 år (Chef 2011).

I dags- och fackpress har man kunnat läsa om hur unga är ovilliga att ta chefsjobb (Andersson 2006) och hur ungas ledarskap skiljer sig ifrån mer traditionellt ledarskap. I en artikel i facktidskriften *Jusektidningen* (Bergqvist Månsson 2002) finns beskrivet att unga personer ställer andra krav på chefskapet än vad tidigare generationer gjort. Mycket övertid, begränsat privatliv och andra konsekvenser av en traditionell ledarroll accepteras inte av yngre generationer. För den yngre generationen (80-talisterna) är fritid och familjeliv något som är högt värderat. De är inte beredda att lägga all sin tid på arbete och karriär utan ser andra faktorer som mer betydelsefulla. Den här livssynen kan kanske leda till att en utveckling sker inom ledarskapet. Förväntningar på att chefer ska kunna vara flexibla och arbeta mycket obetald övertid måste kanske försvinna helt för att attrahera yngre karriärister.

En SIFO-undersökning som facktidskriften *Ny Teknik* (Vene 2011) rapporterar om kan man läsa att mer än tredjedel av högt utbildade unga kvinnor inte känner motivation att arbeta som chef. Bland unga män är siffran nästan lika hög. Motivationsbristen har främst på tre olika skäl; hög arbetsbelastning, självtvivel över vad man är kapabel till samt att de unga anser att organisationer är hierarkiska och tröga. Undersökning gjordes bland personer med högre utbildning mellan 25 och 35 år.

Utveckling är kanske nödvändig för att göra chefsyrket attraktivt. Den här studien kan vara intressant både för företag som rekryterar och vill utveckla sitt arbete kring ledarskapet. Den kan även intressera unga människor som vill arbeta med ledning. Hur ser verkligheten ut för unga chefer? Känner de igen sig i beskrivningen ovan? Just den praktiska erfarenhet som de unga cheferna har samlat på sig kan väcka intresse hos många olika intressenter.

¹ http://www.ungtledarskap.se/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=1171 [2011-05-04]

En närliggande fråga som är intressant är vilka problem som kan dyka upp när en chef är yngre och har mindre erfarenhet än sina medarbetare. Finns det överhuvudtaget några svårigheter eller är det bara en föreställning vi har med oss? I en kandidatuppsats från Högskolan i Borås (Bengtsson & Sadikovic 2010 ss. 38) finner vi citatet ”ingen vill väl ha en 23-årig snorunge till chef”. Detta säger en operatör i ett medelstort företag angående ungt ledarskap. Stämmer det här påståendet verkligen? Beror det inte på ledarens personliga egenskaper om han eller hon är en lämplig chef eller hänger lämpligheten ihop med ålder? Det här uttalandet kan kanske vara provocerande men efter funderingar och diskussion kring ämnet inser man att problematiken är komplex. Ändå måste det finnas en chans även för yngre personer att kunna bli chef. Delvis för att föra in nya idéer och perspektiv men också för att många chefer kommer att pensioneras inom de närmaste åren. Då är det viktigt för företagen att undersöka om det är bäst att rekrytera personer som har lång erfarenhet eller personer som är goda ledare på grund av andra egenskaper. Kanske går utvecklingen mot att faktiska ledaregenskaper och personlighet prioriteras istället för erfarenhet.

I kandidatuppsatsen (Bengtsson & Sadikovic 2010) för författarna fram tankar om att problematiken kring unga chefer på något sätt är en självuppfyllande profetia samt att problematiken accepteras utan att litteraturen kring ämnet tar upp varför problematiken existerar. Om man som ung blivande chef blir matad med råd och handböcker om problem och hur man hanterar dessa finns risk att bli avskräckt från ett karriärsteg uppåt. Ett exempel är Kindings *Ung och chef* (2010) och *Vad varje ung chef bör veta* (Vene 2009) som beskriver problem och ger praktiska råd. Som chef kommer man alltid att stöta på svårigheter oavsett om man är ung eller äldre och erfaren så varför skulle det vara svårare att vara ung och chef?

1.2 Röster om moderna chefer

I en artikel publicerad i tidningen *Arbetsliv* (Eldh 2011) skrivs det om den yngre generationens chefer som enligt artikeln är rakare, tydligare och bättre på att kommunicera än den äldre generationen. Anders Parment, doktor i företagsekonomi vid Stockholm universitet, säger i artikeln att 80-talisterna gärna föredrar den glassiga sidan av chefskapet. Han tror att många är rädda för att ha tråkigt och att de tänker bort de tråkiga sidorna i chefskapet som exempelvis onödiga dokumentationer och trista policydokument. I stället gör de detta på ett roligare sätt. Han tror att 80-talisterna blir bra chefer och att de kommer var mer informella, tydliga och raka men han ställer sig också frågan om de är beredda att ta ansvaret som krävs.

Det är en tydlig trend att få in nytt friskt blod på chefpositioner enligt Anders Kinding som arbetar som ledarskapskonsult på Utbildningshuset i Lund som även han medverkar i artikeln. Kinding tror att den yngre generationen chefer väljer mellan två ytterligheter i sitt chefskap:

Kompischefen som rekryterar likasinnade med samma värderingar. Eller den auktoritära chefen, som pekar med hela handen, inspirerad av amerikansk management från teve.

- Anders Kinding

En risk kan uppstå när de unga tar över och låter den äldre generationen gå då värdefull kompetens försvinner från företaget. Kinding nämner ett exempel på detta. Inom banksektorn för ett par år sedan kom nyexaminerade ekonomer in på marknaden och ”stötte ut” de äldre medarbetarna. Den stora generationsväxlingen som pågår ute på arbetsplatserna har skapat ett orosmoment. 80-talisterna är på väg in och 40-talisterna är på väg ut. Det finns enligt Kinding en stor risk att 80-talisterna möts av avundsjuka då de är ambitiösa, krävande och rakt på sak

när de kommer ut i arbetslivet. Anders Parment tror att konflikten kommer att lösa sig automatiskt och att om fem år är det över.

Det finns även andra problem som kan uppkomma och en av dem är värderingar som kommer att krocka. Den äldre generationens ”vi” och ”oss” kommer att bytas ut till ”jag ska” och ”jag vill”. Den yngre generationen använder sig av en helt annan jargong och ett annorlunda språkbruk. Kinding tar upp att man också kan hamna i en så kallad föräldrafälla där de unga cheferna ska leda medelålders medarbetare. Medarbetarna upplever att deras chef är lika gamla som de egna barnen vilket kan skapa en förtroendekonflikt. Han ger rådet att stanna upp och tala med varandra och att man ska försöka finna en gemensam struktur och målsättning. Kommunikationen är en viktig hörnsten när man har olika värderingar (Ibid.).

I en enkätundersökning (André 2008b) som gjordes av Kairo future och Michaël Berglund i december 2007 säger 500 chefer inom Sveriges största företag och myndigheter att framtidens chefer måste ha en god omvärldsinsikt och framåtblick. De ska kunna skapa en positiv kultur och entusiasmera sina medarbetare samt ha en god kommunikativ förmåga. Den ökande globala konkurrensen gör att man även som chef måste ha fokus utanför den egna organisationen för att kunna överleva och veta vad som händer i omvärlden.

1.3 Röster om traditionella chefer

I tidskriften *Affärsvärlden* (Edling 2002) kan man läsa om vem den genomsnittlige VD:n i stora svenska bolag var 2002. Då hette han Lars, var 52 år gammal och hade 2,4 barn. Han var gift och hade arbetat inom samma bransch hela sin karriär som började med en civilingenjörsutbildning på KTH. Han hade varit VD i 3,8 år och jobbat på företaget i 14,5 år. I samma artikel kan vi läsa om hur Lars skiljer sig från den genomsnittlige VD:n 1994. Han hette då Håkan och var ett år äldre, 53 år. Studien har några år på nacken men med tanke på hur utvecklingen har sett ut under 8 år (1994-2002) så är kanske risken stor att inga större förändringar har skett fram till idag.

Svenska dagbladet (Jacobsson 2008) intervjuar i en artikel Claes Trollestad, docent i tros- och livsåskådningsforskning. Han har i en studie intervjuat femton verkställande direktörer mellan 45-55 år. Intervjuerna visade att direktörernas ideal har mycket lite att göra med deras dagliga liv. De talar om balans i livet och uppfattar sig själva som stabila, mogna och lyhörda. I själva verket utövar de alla ett väldigt traditionellt och auktoritärt ledarskap. De menar väl men har fastnat i gamla idéer och normer. Samtliga betonade att familjen är oerhört viktig men de hade aldrig tid att umgås med den. Några har praktiskt taget varit borta från sina familjer i flera år. Det visade sig att många chefer mår dåligt. De är stressade och känner enormt starka förväntningar, både från sig själva och från företagets ägare. Claes kan inte se några tecken på förändring inom ledarskapet utan tror att vi snarare går mot en ökad kortsiktighet och turbulens.

1.4 Problematisering

I en studie om chefrekrytering (Holgersson 2004) framkommer att respondenterna (rekryterarna) värdesätter vissa faktorer över andra vid rekrytering av ledare. Beteende, utseende och livsstil är avgörande för hur duglig man är som chef. I samma avhandling kommer det även fram att ledningsarbete och karriär är mycket tidskrävande och att acceptera detta är att visa sig duglig och lojal. En av Holgerssons respondenter säger att ”om en företagsledare är rätt vald så skall inte långa arbetsdagar vara något problem”. En annan

betydelsefull faktor som ofta nämns är ett fungerande familjeliv. Att ha en hemmafru/hemmaman hemma som sköter det privata som hushållsarbete och barnuppfostran är nödvändigt för att kunna lyckas som ledare enligt rekryterarna. Familjen måste finnas som stöd men inte hålla ledaren tillbaka och ställa krav. Detta är enligt studien några av kraven som medföljer en traditionell ledarroll.

Det här kanske kan förklara varför den yngre generationen värdesätter mjukare, mänskligare faktorer och inte enbart monetär ersättning för sina uppoffringar. En ökad jämställdhet och därmed mer jämnt fördelat hushållsarbete ställer krav på att båda parter i ett hushåll är flexibla och har tid för sådana arbetsuppgifter. Kanske väger privatlivet tyngre än vilken ekonomisk ersättning som helst. Kanske kommer den förändringen ske då det är den yngre generationen som kommer att stå till arbetsmarknadens förfogande och då måste också företag vara attraktiva arbetsgivare.

I en artikel av Askeberg (2011) beskrivs hur män och kvinnor vill att deras chefer ska vara om de fick välja. Männen säger att han inte ska vara purung utan helst 45 år eller äldre. Kvinnorna vill även de helst ha en mogen man. Undersökningen visar också att det inte populärt att ha en chef under 30 år utan bara en av hundra hade önskat det. Denna undersökning har gjorts på 1500 danskar och det är möjligt att resultatet skulle se annorlunda ut i Sverige. Detta till trots väcker undersökningen frågor och funderingar.

Stämmer verkligen påståendet om att unga inte vill axla chefsrollen eller beror det på att rollen måste förändras för att vara tilltalande? Hur ska arbetsgivarna arbeta och agera för att skapa en mer lockande chefsroll? Kanske måste toleransen och förståelsen höjas för privatlivets betydelse för hur en individ presterar och mår. Kan det vara så att företag drar sig för att anställa unga till chefsposter på grund av rädsla för att de ska begå misstag? Trots detta kan unga besitta en kompetens som är värdefull för arbetsgivaren som gör det värt att bortse från misstag.

Generation Y² är unga, smarta och orädda (Armour 2005). De vill ha flip-flops på sig till jobbet och lyssna på musik i sin iPod på kontoret. De vill gärna jobba men de vill inte att deras jobb blir deras liv. Detta kan läsas i en artikel i *USA Today*. Generationen har blivit bortskämd och omhuldad vilket gör att de blivit både högpresterande och mer krävande. I artikeln säger två intervjuade personer så här;

Generation Y is much less likely to respond to the traditional command-and-control type of management still popular in much of today's workforce. They've grown up questioning their parents, and now they're questioning their employers. They don't know how to shut up, which is great, but that's aggravating to the 50-year-old manager who says, -Do it and do it now.

-Jordan Kaplan, professor vid
Long Island Universitetet I
Brooklyn, New York
(Armour 2005).

² Enligt Martin (2005) definieras generation Y som personer födda mellan 1978 och 1988. Andra definierar den på ett annat sätt men det som är tydligt är i alla fall att generationen är född i slutet av 70-talet fram till 00-talet (Tapscott 2009). Generationen kännetecknas av att de välutbildade, krävande, självständiga och vana vid ny teknik och att ifrågasätta saker och ting. Bokstaven Y kommer som bekant efter X som stod för den föregående generationen. På engelska blir det en passande dubbeltydighet why/ varför (Åhlander 2004).

We are willing and not afraid to challenge the status quo. An environment where creativity and independent thinking are looked upon as a positive is appealing to people my age. We're very independent and tech savvy.

-Katie Patterson, 23 år,
assisterande kundansvarig på
Edelman Public Relations i
Atlanta, USA (Ibid.).

Generation Y vill inte växa upp (Åhlander 2005). Generationen består av personer födda under sent 70-tal och under 80-talet. De är världsvana, cyniska, ifrågasättande och självförverkligande. För Generation Y är det sociala livet högre värderat än jobbet.

Unga väljer bort en chans att bli chef kanske just för att hindren verkar för omfattande. Dessa hinder kan vara att man inte får de befogenheter man behöver för att på bästa sätt sköta sin uppgift eller att man inte fått en tydlig chefstitel (Ledarna Sveriges chefsorganisation 2007). I boken *Scener ur ett företag* (Löwstedt & Stymne 2002) kan vi läsa om unga blivande chefers erfarenheter och föreställningar om chefskapet. De vittnar om obetalt övertidsarbete och 60-timmarsveckor. Enligt personerna i boken upplevde de dessa förväntningar från arbetsgivarna och ville på så vis visa sin lojalitet. Det var ett sätt för de blivande cheferna att investera i sin framtida karriär. Samma tankegångar beskrivs från rekryterarnas sida i Holgerssons studie (2004), där de förväntar sig att den blivande chefen alltid prioriterar jobbet först.

1.5 Problemformulering

Unga väljer bort ledarrollen för att de värderar fritid och familj högt och känner att det privata måste nedprioriteras om man befinner sig i en chefsposition. De anser att många organisationer är hierarkiska och utvecklas för långsamt och att arbetsbelastningen för chefer är alltför hög. Kanske har unga människor andra krav på yrkeslivet än tidigare generationer? Våra forskningsfrågor är följaktligen: Hur skiljer sig unga chefers syn på aspekter som ledaregenskaper, relation mellan arbete, fritid och familj mot den traditionella chefens värderingar samt hur resonerar de kring ledarskapets framtid?

1.6 Syfte

Genom en intervjuserie undersöker vi och skapar förståelse för hur fem unga chefer från olika branscher ser på aspekter som ledaregenskaper, relation mellan arbete, fritid och familj. Vi tar reda på om den synen avviker från tidigare generationers chefers värderingar samt undersöker hur de unga cheferna resonerar kring ledarskapets framtid. Den här studien är intressant båda för företag som rekryterar och vill utveckla sitt arbete kring ledarskapet. Den kan även intressera unga människor som vill arbeta med ledning.

1.7 Uppsatsens disposition

Efter uppsatsens första kapitel beskrivnings den metod vi använt oss av för att få svar på vår forskningsfråga. Denna studie har ett tolkande synsätt där vi försöker förstå problemet istället för att finna rätta svar och lösningar. Intervjuer genomfördes med fem chefer under 35 år som är verksamma i olika branscher.

Vi utformade en intervjuguide utifrån en teoretisk referensram och använde den som underlag vid intervjuerna som var av semistrukturerad karaktär. Intervjuerna bandades för att lättare

kunna återges korrekt. I kapitlet diskuterar vi vidare etiska aspekter kring materialet. I nästa kapitel (kapitel tre) redogör vi för forskning och managementlitteratur inom vårt valda problemområde. Syftet med detta kapitel är att skapa en bild av det man vet om problemet samt att sammanfatta detta. Vi tar upp en modell av Thomas Fürth som beskriver fyra olika arbetskraftstyper grundad på värderingar och attityder. De fyra olika arbetskraftstyperna är *Medarbetare*, *Legoknekt*, *Volontär* och *Arbetstagare* och är baserade på fyra begrepp -*frihet*, *belöning*, *engagemang* och *trygghet*. I detta kapitel återger vi även hur litteraturen beskriver den moderna och den traditionella chefen samt litteraturens syn på ledarskapets utveckling och hur den kan tänkas se ut beröras här.

Nästkommande kapitel (kapitel fyra) redovisas vårt empiriska material uppdelat i de teman som vi tog upp i den teoretiska referensramen. Här ger vi en presentation av våra fem respondenter och en sammanställd text av intervjuerna. Det är detta material som vi sedan i kapitel fem analyserar mot teoridelen. Denna analys drar vi sedan en slutsats ifrån som vi framför i kapitel sex. Avslutningsvis gör vi en diskussion om arbetets gång och ger egna reflektioner samt ger förslag till vidare forskning.

2 Metod

Här beskriver vi de metoder vi använt oss av i studien och hur vi har använt dem. Vi beskriver vår utgångspunkt och ansats och redogör för hur vi genomfört intervjuer. Vi tar även upp etiska aspekter i detta kapitel.

2.1 Undersökningsansats

Eftersom vi syftar till att utforska ett ämne/problem som vi vet lite om så har vi valt att använda oss av en explorativ undersökningsansats. Vi har försökt förstå problemet snarare än finna svar och lösningar. Den explorativa ansatsen kan användas för att få fram hypoteser och antaganden som senare kan prövas. Forskningen kring unga chefers syn på olika faktorer i arbetslivet och hur de tror att ledarskapet och ledarrollen kommer att utvecklas över tid är begränsad. Därför vill vi försöka belysa detta och kanske väcka frågor som går att studera vidare. Den explorativa typen av studie är lämplig för att identifiera värderingar, åsikter, attityder och beteenden med mera och passar därför också bra med vårt val av metod (Andersen 1998). Ansatsen ger inte några precisa svar utan visar mer på att ringa in och avgränsa ett specifikt problemområde (Christensen et al. 2001).

2.2 Vetenskapligt perspektiv

Vi har arbetat utifrån ett tolkande synsätt som innebär att inga absoluta sanningar kan framföras. Det tolkningsvetenskapliga synsättet passade vårt syfte då det är att försöka få en ökad förståelse för problematiken (Andersen 1998). Studien avser att begrunda och diskutera hur unga chefer ser på aspekter som ledaregenskaper, förhållandet mellan fritid, familj och arbete samt hur framtiden kan tänkas bli för unga i ledarposition.

Vi ville ha möjlighet att få en större helhetsbild av problemet och samtidigt studera det bit för bit. Studien har därför inslag av holism som innebär att helheten är mer än summan av delarna (Patel & Davidson 2003). Vi har försökt att se helheten i relation till de olika perspektiven för att få en mer komplett bild av problematiken. Till hjälp har vi därför tagit olika typer av källor som både motsäger och håller med varandra som ger en mer komplex bild av ämnesområdet.

2.3 Kvalitativ metod

Studien har en kvalitativ metod. Vårt syfte är att försöka skapa en förståelse för en problematik som är komplex och samla in mjuka data om värderingar, attityder och tankar. För att lyckas med detta behövde vi kunna nå djupare i hur unga chefer känner, tycker och beter sig. De data vi ville komma åt kan inte mätas eller räknas på. Metoden präglas också av flexibilitet. Det finns nackdelar med kvalitativa metoder. Exempelvis är de svårare att uppvisa subjektivitet eftersom det är vi, författarna, som har tolkat och analyserat materialet (Johannessen & Tufte 2002). Vi har tolkat utifrån vår egen referensram och risk finns att andra personer hade tolkat samma information på ett annat sätt. För att försöka förebygga detta har vi försökt föra en diskussion rörande själva tolkningen löpande under hela processen.

En kvalitativ metod kräver att vi kontinuerligt analyserar informationen och formar/utvecklar studien därefter. Det krävs också att vi sätter oss ned med det samlade underlaget så att vi kan utgå från helheten när vi tolkar materialet.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Insamling av process- och forskningsdata

Insamling av process- och forskningsdata har skett via sökning i databaser innehållande vetenskapliga artiklar och tidigare forskning. Vi tog hjälp av personal på biblioteket vid högskolan i Borås för att hitta lämpliga databaser att söka i. Vi använde oss av sökord som exempelvis *Generation Y*, *Ungt ledarskap*, *Traditional management* och *Unga chefer*. Även vår handledare och våra opponenter har varit till hjälp i sökprocessen. Facktidsskrifter inom management, dagspress och litteratur inom ämnesområdet har också använts i studien.

Ett urval av både nyare och äldre källor har använts för att försöka se skillnader och skaffa ett helhetsintryck. Vi har försökt hitta litteratur med olika inriktning och synsätt för att undvika likriktning. För att undvika missvisande eller svaga källor har vi försökt granska dem med ett kritiskt öga. Källornas aktualitet och objektivitet har studerats.

2.4.2 Kvalitativ forskningsintervju

Vi har använt oss av intervjuer i vår studie. Kvale & Brinkmann (2009) definierar den kvalitativa intervjun som ett samtal med en struktur och ett syfte. Vi valde denna datainsamlingsmetod för att lättare kunna nå djupare i våra respondenters resonemang kring vår problemformulering. För att inte fastna i våra egna föreställningar om problemet valde vi en semistrukturerad intervju. Vi ville ha möjlighet att kunna ställa följdfrågor och enklare kunna tolka de svar vi får. Genom att låta respondenterna själva styra den information de ville lämna kunde vi upptäcka förhållanden som vi inte hade tänkt på i förväg. En intervjuguide utformades med teman och underfrågor utifrån vår teoretiska referensram. Guiden användes som underlag men den följdes inte slaviskt just för möjligheten till följdfrågor och diskussion. När ett tema togs upp tidigare än planerat följde vi upp det direkt vilket gjorde att intervjuerna mer utformades till samtal men vi såg till att få svar på frågorna i intervjuguiden. Vi redovisar inte respondenternas namn och företaget de representerar då detta har mindre betydelse för vårt resultat (Johannessen & Tufte 2002).

2.4.3 Respondenterna

Vi har definierat unga chefer som personer under 35 år som har ledande position. Vi kom fram till den här avgränsningen för att genomsnittsåldern då unga i Sverige äntrar yrkeslivet är 28 år (Bourghardt, Cederholm, & Ejmefors 2007) och därför är 35 år en rimlig avgränsning. Vi är medvetna om att intervjuarbetet är mycket tidskrävande och därför har vi begränsat oss till fem personer. Vi kontaktade enbart företag i Mellansverige på grund av begränsade resurser för resor. För att få en så bred bild som möjligt kontaktade vi chefer i olika branscher med olika typer av tjänster.

I uppsatsen har våra respondenter fått fiktiva namn - Allan, Björn, Cecilia, Diana och Elin. Samtliga av de fem cheferna befinner sig på mellanorganisatorisk nivå men har olika stort personalansvar. Allan är 25 år och försäljningschef på ett detaljhandelsföretag. Han har arbetat som chef i ungefär ett år. Björn, 30 år, arbetar som försäljningschef på samma företag men inom ett annat segment. Inte heller han har något direkt personalansvar och har arbetat i ett år som chef. Cecilia som är 25 år arbetar på ett bemanningsbolag som konsultchef. Hon har arbetat som chef i två månader och har ansvar för 28 anställda. Diana är gruppchef på ett statligt verk och är 34 år. Hon har varit chef i nästan ett år och har ansvar för fjorton anställda. Elin är även hon 34 år och chef på ett laboratorium på ett pappersbruk. Hon ansvarar för femton anställda och har jobbat som chef sen 2006 men på denna tjänst sen september 2010.

För att jämföra yngre chefer med den traditionella chefen hade vi även kunnat intervjua äldre chefer. Men vår avsikt var att göra en jämförelse med schablonbilden av en traditionell chef så därför anser vi inte att det skulle ge oss mycket att titta på hur en äldre chef tänker och agerar i praktiken.

2.4.4 Kontaktprocessen

För att kunna uppnå vårt syfte valde vi att bara kontakta personer som innehar titeln chef eller som har en ledande position i en organisation. Vi använde oss av hemsidan allabolag.se för att hitta företag i de områden i Mellansverige som vi hade möjlighet att besöka. Vi sökte kontakt via mejl och telefon med chefer inom det valda åldersspannet.

Personliga intervjuer gav oss möjlighet att påverka var intervjun utfördes och möjlighet att förklara oss om någon fråga var otydlig eller kunde misstolkas. Vid kontakttillfället presenterade vi oss, berättade om vår bakgrund och utbildning. Vi redovisade även syftet med studien, hur intervjun skulle gå till samt upplyste om respondentens rättigheter till anonymitet i uppsatsen. Detta gjordes för att vi ville skapa ett intresse för att delta och för att de skulle känna förtroende för oss och vår studie. När vi fått gensvar var det en av respondenterna som begärde att få tillgång till intervjuguiden i förväg. Vi valde därför att alla våra respondenter skulle få tillgång till intervjuguiden innan själva intervjun. Detta gjordes för att alla respondenter skulle få samma möjlighet att fundera och reflektera över frågorna och kunna ge mer utförliga och genomtänkta svar. Att respondenterna fick intervjuguiden i förväg tror vi också minskade den stress som lätt kan uppstå vid intervjutillfället.

2.4.5 Intervjuguide

I utformandet av vår intervjuguide utgick vi från vår problemformulering och vår teoretiska referensram. Med referensramen skapade vi oss en uppfattning om bilden av ett traditionellt chefs- och ledarskap samt hur Generation Y framställs i forskning. Guiden är uppdelad i olika teman som vi berörde under intervjun. Det gjordes för att underlätta tolkning av materialet samt överskådlighet för oss och respondenterna. För att få synpunkter och feedback på guiden skickade vi den till vår handledare som kom med användbara förslag på ändringar. Detta medför att validiteten ökar i intervjuguiden när någon utomstående granskar den (Patel & Davidson 2003).

2.4.6 Genomförandet av intervjuer

Enligt Trost (2005) ska en intervju ske i en ostörd miljö där respondenten känner sig trygg. På grund av begränsade resurser och att de ska vara praktiskt genomförbara lät vi respondenterna välja plats. Två av våra respondenter befann sig på resande fot och därför genomfördes intervjun på ett hotell. En annan av respondenterna ville göra intervjun efter arbetstid i sitt eget hem. De andra två genomfördes på deras arbetsplats i ett ostört rum.

Innan intervjun startades informerade vi respondenterna att de har rätt till att avbryta intervjun när som helst samt avböja frågor om de vill. Vi inledde intervjun genom att åter igen berätta om studien, dess syfte och lite om vår bakgrund. Vi hade i förväg frågat om vi fick spela in intervjun för att på bästa sätt kunna återge respondenternas svar och synpunkter. För att kunna tolka materialet på olika sätt medverkade vi båda två vid intervjun. Som komplement till inspelningarna fördes anteckningar.

Intervjuguiden fungerade mestadels bra men om frågor uppstod omformulerade vi frågan så att respondenten bättre kunde förstå den. Intervjutiden varierade från femtio minuter till en och en halvtimme beroende på hur utförliga svar respondenten valde att ge. De flesta

respondenter hade svårt att plocka ut tre aspekter som präglar deras eget ledarskap. Därför lät vi frågan vara fri och respondenterna fick ange hur många aspekter de ville och ge ett mer nyanserat svar. Alla respondenter gav ett lugnt och professionellt intryck. De gav genomtänkta svar och visade intresse för studien och dess syfte. De var välkomnande och frågade till exempel om vi ville ha något att dricka under intervjun. Av respondenternas kroppsspråk uppfattade vi inte något anmärkningsvärt.

2.5 Etiska aspekter

Enligt Andersen (1998) finns etiska regler som bör iakttas under forskningsarbete. Dessa har sammanfattats till fyra huvudkrav. Det första är informationskravet som säger att deltagarna i en studie ska upplysas med studiens syfte. Vi inledde våra intervjuer med att berätta om oss, vår bakgrund och syftet med vår uppsats. Det andra kravet kallas för samtyckeskravet som fordrar att deltagare har rätt att bestämma om, hur länge och på vilka villkor de vill delta i studien. Alla som blev tillfrågade att vara med i vår studie hade möjlighet att säga nej. De som ställde upp var vi noga med att informera om deras rättigheter. Respondenterna och de företag de representerar hade rätt att vara anonyma i studien och kunde när som helst avbryta intervjun eller avböja frågor. När vi redovisade vårt intervjumaterial så lät vi alla respondenter vara anonyma. Vi redogör respondenters kön, ålder, yrkestitel och branschen de arbetar i men deras namn och det företag de representerar är inte relevanta för studiens syfte.

Det tredje kravet är konfidentialitetskravet. Det står för att alla uppgifter om deltagarna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Vi bad om att få spela in intervjuerna med respondenterna men informerade om att det enbart är vi som kommer att lyssna på ljudupptagningarna för att lättare kunna komma ihåg vad som sagts. Inspelningarna förvarar vi på varsitt usb-minne som i sin tur förvaras på en säker plats. Det fjärde och sista är nyttjandekravet som kräver att de insamlade uppgifterna enbart används till forskning. Vi har inga avsikter att föra vidare det insamlade materialet på något sätt.

2.6 Undersökningens tillförlitlighet

2.6.1 Tillförlitlighet

Enligt Johannessen och Tufte (2002) rör reliabiliteten undersökningens data sättet vi samlar in data på och hur vi bearbetar den. Uppsatsen reliabilitet är svår att bedöma för att den till stor del bygger på värderingar och attityder. Det är naturligtvis individuellt och beroende av personlighetsdrag och erfarenheter men människor är barn av sin tid. Tendenser och idéer i samhället kommer alltid vara förändliga och därför påverkas generationer som ger dem olika värderingar. Därför tror vi att om vi skulle ställa samma frågor till en ny grupp unga chefer skulle svaren vara relativt likvärdiga.

För att få ut svar som passade vårt syfte testade vi våra frågor på vår första respondent. Detta gjordes för att få veta om vi behövde förtydliga eller utveckla något i intervjuguiden. Det visade sig att frågorna passade syftet och respondenten förstod dem väl. På grund av det och svårigheten att komma i kontakt med chefer inom åldersspannet valde vi att ta med hans svar i vår studie. Vi hade kunnat utföra en förstudie för att testa våra frågor men tiden till det fanns inte och vi ansåg att behovet av en sådan studie inte var stort eftersom guiden fungerad bra. Genom att vi utförde personliga intervjuer hade vi möjlighet att förtydliga våra frågor samt be respondenterna utveckla deras svar om det behövdes. Under intervjuerna deltog båda författarna och en ljudupptagning gjordes också.

För att förstå och skapa en riktig och rättvis bild av hur respondenterna svarar på våra frågor har vi försökt att ställa många följdfrågor och bett dem förklara vad de menar med sina uttalanden. Efter att vi transkriberat intervjuerna gjorde vi en sammanställning av texterna och skickade dem till respondenterna för att de skulle få chans att läsa igenom och godkänna materialet. Vi fick återkoppling från alla och några hade mindre synpunkter på felaktigheter som vi då hade möjlighet att korrigera.

2.6.2 Validitet

Validitetsbegreppet innehåller två andra begrepp, giltighet och relevans (Andersen 1998). Giltigheten är sambandet mellan empiri och teori, medan relevans rör den empiriska begrepps- eller variabelurvalet som är avgörande för vårt problem (Christensen et al. 2001). Intersubjektivitet i Nationalencyklopedin³ beskrivs som egenskapen hos något att vara vetbart eller tillgängligt för flera subjekt. Johannessen och Tuft (2002) menar att intersubjektivitet betyder att man som forskare underkastar sig vetenskapliga metoder som bland annat innebär att föra en dialog med andra forskare. Det kan medföra att forskarna kommer fram till samma slutsats men det är inte heller ovanligt att forskningen är motstridig.

Studien undersöker ett komplext fenomen är det omöjligt att skapa en komplett översikt över praktiken. Vi har dragit slutsatser som strider mot tidigare forskning. Detta betyder inte att någon av dessa slutsatser är felaktiga men att vi förmodligen haft olika utgångspunkter.

2.6.3 Felkällor

Vi tror att eftersom vi själva genomförde intervjuerna blev risken för misstolkning av våra frågor mindre då vi själva fanns på plats för att förklara oss. Det finns risk för att vi har misstolkat vårt material. Till vår hjälp har vi haft handledare och opponenter som gett oss feedback.

³ <http://www.ne.se> [2011-05-12]

3 Teoretisk referensram

Kapitlet innehåller en inledning som förklarar kapitlets syfte. Därefter följer teorier och modeller som bygger på tidigare forskning. Teorierna är uppdelade i teman med olika utgångspunkter som tillsammans speglar vårt ämne från olika infallsvinklar.

3.1 Inledning

Kapitlet innehåller forskning och vetenskapliga artiklar som är relevanta för vår studie. Vi redogör för hur diskussionen kring ämnet ser ut och hur forskarna ser på problemet. Informationen har vi hittat genom sökning i olika databaser och på högskolebiblioteket i Borås. Utifrån dessa källor har vi byggt upp en teoretisk referensram. Med hjälp av källorna har vi undersökt hur den traditionella ledarrollen presenteras, hur yngre chefer framställs och hur generationsskiften kan påverka ledarrollen. Nyare och äldre källor har använts för att försöka se skillnader och skaffa ett helhetsintryck. Vi har försökt hitta litteratur med olika inriktning och synsätt för att undvika likriktning.

3.2 Den moderna chefen

Enligt Eva Wall Berséus (2004) bör chefer och ledare var både visionärer och innovatörer. De ska kunna skåda in i framtiden och förutspå vad som kan komma att hända i framtiden. Det är viktigt att man uppmärksammar alla medarbetare och det spelar ingen roll hur många man är på en arbetsplats. Alla ska känna sig betydelsefulla. Hon skriver också att en chef ska finnas på plats och synas och därefter utträtta konkreta arbetsuppgifter. Som chef och ledare ska man ha en god social kompetens kunna förstå hur andra tänker och fungerar. Det är viktigt att man är en bra kommunikatör och berättare för att kunna nå ut till människor med olika värderingar och attityder. Samtidigt bör man vara en auktoritet och även vara en i arbetslaget för att driva, stötta och uppmuntra sina medarbetare.

Som ung chef blir man inte alltid tagen på allvar, man tilldelas ”ungdomsuppgifter” och det blir ibland en ”vi-och-dom-atmosfär” på arbetsplatsen mellan de yngre och de äldre (Kinding 2010). Risken finns att unga chefer tror att de behöver demonstrera sin makt och blir onödigt hårda i sitt ledarskap.

3.2.1 Generation Y

Kinding (2010) menar att det finns några påtagliga skillnader mellan drivkrafter hos Generation Y och tidigare generationer. Dessa drivkrafter blir tydliga när unga personer ur generationen blir chefer. Jantelagen är förkastad.

Det är inte längre en skam att vara bäst och att visa upp det. Det är inte syndigt att tjäna pengar och att klättra i karriären.

-Kinding (2010 ss.55).

Unga ur Generation Y anser i väsentligt lägre grad än tidigare generationer att arbete i sig är den viktigaste motivationen. Arbetet ses mer som ett medel för att kunna uppnå andra värden i livet. Detta för med sig att unga inte känner lojalitet och trohet mot företag och sin arbetsplats på samma sätt som föregående generationer. Kinding menar att drivkrafterna har gått från trygghet, företagsidentitet och långsiktiga strategier mot utveckling, pengar och snabba resultat.

Paradoxalt nog är Generation Y även i hög grad socialt engagerad och socialt ansvarsfull. I och med detta uppkommer den starka drivkraften att arbeta med något betydelsefullt. Ett exempel på detta är att IKEA är en önskvärd arbetsgivare medan till exempel ICA inte är lika intressant. Detta beror på att IKEA uppfattas som ett nyttigt företag som hjälper vanliga människor att kunna köpa bra möbler. Trots detta är lönen något som rankas högt bland de drivande krafterna men i samma bok skriver Kinding att det materiella inte har samma lockelse för yngre. Detta beror på att de ser materiella tillgångar som självklara. De flesta i Generation Y har aldrig behövt avstå från något.

En amerikansk avhandling definierar generationen som personer födda mellan 1978 och 1988 (Martin 2005). Denna generation har blivit kallad The Do-or-die-generation, Nothing-is-sacred-generation och Searching-for-an-identity-generation. Generation Y beskrivs som krävande, självständiga och vana vid ny teknik och att ifrågasätta saker och ting. De anpassar sig lätt till nya människor, platser och situationer och de kräver omväxling. Om arbetsgivare inte kan erbjuda möjligheter till utveckling, utbildning och till att bygga sociala nätverk kommer de yngre förmågorna att söka sig bort. Konsekvensen av det och av att generationen består av självständiga individer gör dem mindre lojala mot arbetsgivare.

Att arbeta på ett och samma företag under hela sin yrkeskarriär är inte något Generation Y eftersträvar. De har fler valmöjligheter än tidigare generationer och ser sin egen person som ett varumärke. Var och en arbetar för sig själv, för sin egen utveckling och lust. De har också lärt sig att förhandla fram bra erbjudanden till sig själva. Trots att det är en självständig generation så har de ett stort behov av att samarbeta med andra. De har inget problem med att ta hjälp av personer med annan kompetens än deras egen (Ibid.).

3.3 Den traditionella chefen

I Holgerssons (2004) avhandling kan vi läsa om vilka kvaliteter personer som rekryterar ledare till organisationer vill ha. Studien består av intervjuer med personer i styrelser och rekryteringskonsulter som försöker beskriva hur en ledare ska bete sig, se ut och vilka egenskaper rekryten bör ha. Ord och uttryck som kompetens, status, högskoleutbildning, pålitlig, respektabel, resultat, analytisk, strukturerad, streber, fighter, hårda nypor och rätt nätverk nämns ofta. En ledare ska även vara social och ha en harmonisk familj. Många respondenter har själva en hemmavarande äkta hälft som framställs som önskvärt och nästintill nödvändigt för att klara av chefsrollen. Flera anser även att det är viktigt att rekryten varit flera år inom organisationen för att ha tillräckligt med erfarenhet.

Kinding tar upp i sin bok *Ung och chef* (2010) att svenska ledare är huvudsakligen en man i övre medelåldern med ett utåtiktat sätt, ett kraftfullt agerande, över medellängd, med en trygg barytonröst, varma händer och ett stort ego. Klart att det finns undantag till denna beskrivning men Kinding säger att den stämmer förvånansvärt väl in många ledare som han känner till. Han nämner också ett antal personer som stämmer in på i alla fall längden som exempelvis Ingvar Kamprad, Carl Bildt, Göran Persson och Bill Clinton.

Löwstedt & Stymne (2002) beskriver i en bok en avhandling som handlar om unga chefer och chefsförsörjning till företag. I undersökningen studerades villkor för karriär och chefskap i de unga chefernas organisationer. I studien framkommer det att de allra flesta av de blivande cheferna arbetade mycket och ofta obetald övertid. De unga kände förväntningar från företaget att man skulle arbeta mycket och det var ett sätt att visa fram fötter. ”Andra chefer

utstrålade att det var viktigt att arbeta mycket och att man ska ha dåligt samvete om man går hem tidigare än dag” (ss.183).

3.3.1 Generation X

Generation X⁴ beskrivs som materialistiska där de yttre attributen är viktiga (Kinding 2010). Att gör karriär uppfattades som mycket angeläget av personer ur denna generation. I föregående generation som Kinding kallar Folkhemsgenerationen⁵ var trygghet en enormt viktig faktor. Sparsamhet, lydnad inför auktoritet och långsiktighet är högt värderade utav generationen. Normer och företagskulturer bygger på den generationens ideal som går ut på att arbeta, spara och skapa trygghet i livet.

3.4 Värderingar och normer

Kinding (2010) beskriver att varje ålderskull har sina normer och värderingar som är skapad av den miljö och tidsanda som råder. Självklart kan det finnas stor spridning inom generationen men oftast finns det ett antal särdrag som de skaffat sig. Individer i sig är olika så det bästa är ändå att betrakta och värdera varje individ för sig. Men som sagt kan man finna beteenden och värderingar som är karaktäristiska för yngre generation i jämförelse med en äldre. Den största skillnaden man ser hos de yngre cheferna jämfört med de äldre är att de är mer teoretiskt utbildande. De har tillbringat längre tid i skolan och skolan har haft längre tid att påverka deras normer och beteende genom dess regler.

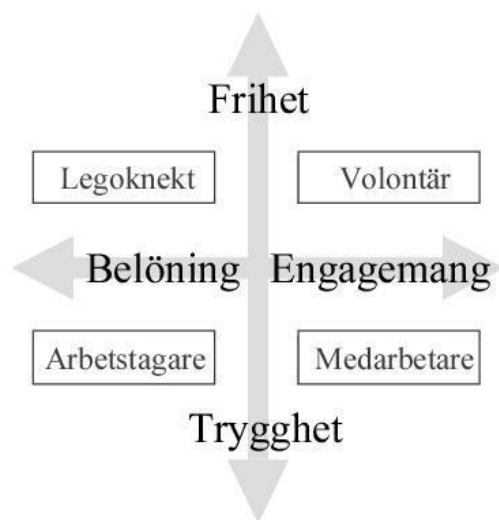
Kinding tar även upp att dagens unga chefer kommer sent ut som yrkesverksamma. Han gör en jämförelse med barnen från början av 1900-talet som tidigt blev involverade i arbetslivet. Barnen fick mer ansvar och egna uppgifter de skulle ordna. Kinding menar att dagens unga har varit instängda på dagis, skolor och enbart mött personalen från andra generationer. De har inte fått en chans att kommunicera och förstå andra generationer. När de kommer ut och möter samhället är det många nya värderingar och normer som de ska tolka, förstå och värdera. Det kan det lätt uppstå konflikter och problem.

Enligt Thomas Fürth (2003) accepterar 80-talisterna rådande värderingar i arbetslivet lika lite som 40-talisterna accepterade tidigare generationers plikt känsla. Den unga generationen är välutbildad men den högre utbildningen påbörjas ofta efter 25-års ålder. ”Att kräva bra kvalitet på mat, kommunikationer och service är självklarheter för ungdomar idag”. Två tredjedelar av alla Sveriges 17-åringar har gjort utlandsresor utanför Norden. Han menar att den yngre generationen är professionaliserad och därför kommer att ha andra krav på arbetsgivare än tidigare generationer. I en undersökning som Fürth hänvisar till visar att unga sätter högre värde på ett meningsfullt arbete än exempelvis bestämda tider och rutiner eller karriärmöjligheter. Hög lön är inte heller högt prioriterat men det beror kanske på att en tillfredställande lön ses som en självklarhet tror han.

⁴ Generation X definieras av Kinding (2010) som personer födda under 60- och 70-talet. Han beskriver dem som de stora materialisterna, den första ungdomskulturen som fick ett konsumtionsmönster. I vuxen ålder är det viktiga för Generation X att visa sin framgång genom materiella ting som stora villor, dyr bil och resor.

⁵ Folkhemsgenerationen beskriver Kinding (2010) som personer födda under efterkrigstiden under 40- och 50-talen. Generationens ideal går ut på att arbeta, spara och bygga upp ett tryggt samhälle. Det är denna generation som har format företagskulturer och normer i arbetslivet. De kallas ibland för Rekordgenerationen på grund utav den kraftiga ekonomiska tillväxten under 60-talet.

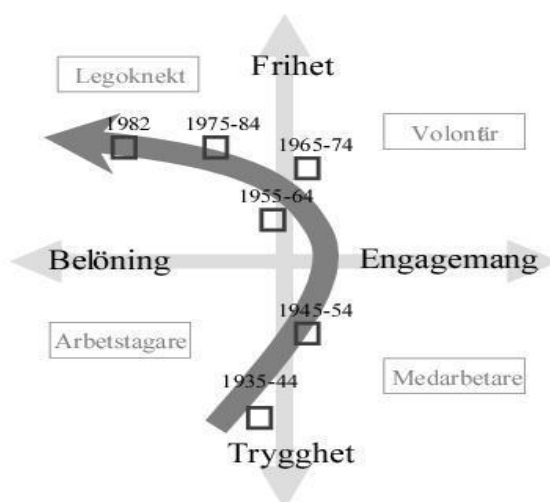
Fürths modell *De fyra arbetskraftstyperna* är baserad på fyra olika parametrar *frihet, belöning, engagemang och trygghet*. Dessa begrepp klassificeras och utgör sedan modellens arbetskraftstyper.



Figur 3.1: *De fyra arbetskraftstyperna* (Fürth 2003 ss.106).

En *Medarbetare* söker *engagemang* och *trygghet* i arbetslivet. De jobbar med något de är intresserade av och bryr sig främst om sina arbetsmiljöer: den intellektuella, den sociala och den kroppsliga arbetsmiljön. Personer som är *Volontärtyper* söker *engagemang* och *frihet* i arbetslivet. De bryr sig främst om sin egen utveckling och självständighet. Självförverkligandet är centralt, och *Volontären* arbetar oftast med något hon själv brinner för. *Belöning* och *frihet* i arbetslivet är viktigt för *Legoknekten*. De bryr sig främst om sitt eget marknadsvärde och arbetsgivarens belöningssystem. Den personliga behållningen är den centrala drivkraften. En *Arbetstagare* söker *belöning* och *trygghet* i arbetslivet. De bryr sig främst om att ha en trygg försörjning under ordnade former, men det spelar inte så stor roll vad det är för jobb. Man stämplar in, gör vad man ska, stämplar ut och går hem.

Nedan visas hur olika generationer har värderat de olika parametrarna i modellen.



Figur 3.2: *Skillnader i olika generationers arbetslivsvärderingar* (Fürth 2003 ss.108).

Figuren visar hur trenden går mot en ökande frihetssträvan i samhället. De födda före 1965 värderar *trygghet* högre än de yngre som i sin tur sätter ett högre pris på *frihet*. 70-talisterna lutar sig mer mot *Volontärtyper* medan 80-talisterna är *Legoknektar* genom sina värderingar. Fabriksarbetaren med kollektiva värderingar har nu ersatts av en cynisk professionalist som gärna vill förtjäna olika privilegier och titlar. Jantelagssamhället har bytts ut av ett tjänstbaserat samhälle där individens personliga utveckling värderas högt (Fürth 2003).

3.5 Ledarskapets utveckling

Samhället idag är mycket mindre auktoritetsbundet än vad det var för tjugo år sedan (Wall Berséus 2004). Vårt samhälle har blivit mer öppet mot omvärlden. Globalisering och internationalisering utvecklas snabbt och den information som vi har tillgång till idag har aldrig varit så stor. Det är stora och snabba förändringar som sker på arbetsmarknaden och i samhället. Detta medför oro och osäkerhet hos medarbetare i organisationerna och för då med sig förutsättningar och villkor för ledarskapet ska förändras i takt med omvärlden.

Vi har gått från att ha varit regelstyrt till målstyrt och från hierarkiskt till platta organisationer med självstyrande enheter. Förr var det mer arbete mellan sju och fyra på en arbetsplats. Nu är distansarbete och projekt där man har sina arbetskamrater och kollegor i nätverk vanligare och arbetet behöver inte ske på angiven arbetsplats. Chefposterna blir allt färre men antalet medarbetare minskar inte utan man förväntas leda allt fler medarbetare. Med hjälp av teknik och nya sätt att organisera arbetet försöker vi nå bättre och effektivare resultat. I den utvecklingsprocess som fortgår är vi mer betjänta av en ledare än av chefer i traditionell bemärkelse (Ibid.).

Förr arbetade man sig uppåt i en organisation för att så småningom möjligtvis nå chefspositionen. Idag väger utbildning och kompetens högt och kulturen inom många verksamheter gör att fler yngre personer befinner sig i en chefsbefattning. De yngre personerna leder äldre medarbetare och detta gör att det krävs ett nytt förhållningssätt från både chefen och medarbetare. För dagens chefer och ledare krävs ständig förändring. Den ledarstil som tidigare var framgångsrik gäller inte längre vilket betyder att man som ledare måste vara beredd på att omvärdera sitt förhållningssätt och kunna anpassa sin ledarstil med tiden, uppdraget och människor i organisationen. Som ledare måste du jobba med dina värderingar och attityder för att på så sätt kunna vara i takt med de krav och förväntningar som omgivningen kräver (Ibid.).

3.6 Sammanfattning

De teorier och modeller som finns beskrivna i kapitlet skildrar olika generationers värderingar och syn på arbete från olika perspektiv. I modellen *De fyra arbetskraftstyperna* av Fürth (2003) beskrivs fyra arbetskraftstyper. I modellen kan man klassificera in personer baserat på vad som motiverar dem till arbete med hjälp av fyra olika begrepp. Dessa fyra begrepp är *frihet*, *belöning*, *engagemang* och *trygghet*. Klassificeringarna är *Medarbetare*, *Legoknekt*, *Volontär* eller *Arbetstagare* beroende på hur man ställer sig till de olika begreppen. Valet föll på dessa för att de beskriver tidigare forskning på området och en allmän bild av olika åldersgruppers värderingar och normer. Det teoretiska kapitlet använder vi sedan för att förklara och förstå det empiriska materialet för att kunna genomföra en analys och på så vis skapa oss en helhetsbild. En del av den teoretiska referensramen skildrar vilka egenskaper en ledare traditionellt sägs behöva.

4 Resultat

Nedan presenteras de fem respondenter som vi intervjuat. Vi beskriver deras bakgrund och erfarenheter. Det som de alla har gemensamt är att de alla innehar titeln chef. Vi har gett dem fiktiva namn efter ABC men vi anger ålder och kön. Vi kallar cheferna Allan, Björn, Cecilia, Diana och Elin. Kapitlet är uppdelat i teman med olika inriktning precis som vår intervjuguide.

4.1 Cheferna, våra respondenter

Allan är 25 år och försäljningschef på ett detaljhandelsföretag inom sportfackhandeln. Företaget har påbörjat sin etablering i Sverige och är i ett uppbyggnadsskede. Allan har arbetat sig upp genom företaget. Han började som extraarbetare i kassan på ett av företagets varuhus och blev sedan avdelningsledare. Han sökte jobbet som försäljningschef i Sverige när etableringen skulle starta och fick efter en intervju jobbet. Han har arbetat som chef i cirka ett år.

Allan har gymnasieutbildning inom handel och administration och flera utbildningar som han fått med sig internt inom företaget. Arbetsuppgifterna handlar mycket om marknadsföring, att upprätthålla en viss standard i de svenska butikerna, att främja utvecklingen i Sverige och se till att budgeten håller. Han arbetar också en del med utbildning inom organisationen men han har inget direkt personalansvar. Allan tror själv att han fick jobbet för att han är ung, hungrig, väldigt målmedveten, har stor potential och kunskap inom sitt område.

Björn är 30 år och arbetar på samma företag som Allan och även han är försäljningschef men inom ett annat segment. Han blev tillfrågad vid tre tillfällen under etableringen i Sverige om han var intresserad av att bli försäljningschef. Då arbetade han som avdelningsledare på ett av varuhusen. Han funderade och var osäker på om han verkligen kunde tänka sig att flytta men såg det hela som en utmaning och skickade in sitt CV. Han blev kallad på intervju med VD, vice VD och en av företagets ägare och fick jobbet. Björn har arbetat som chef i ungefär ett år.

Björn har arbetat inom militären tidigare och fått med sig en del ledarskapsutbildningar från det jobbet. Men han menar att det är en annan typ av ledarskap som han kallar ett mer direkt ledarskap. Nu måste han vara mer finkänslig men han tror att det ibland speglar igenom att han varit i militären. Inför etableringen har han fått en del ledarutbildning internt på företaget. Björns arbetsuppgifter är främst reklam, marketing, utveckling av nya butiker och arbete i ledningsgruppen. Han har även ansvar för viss logistik. Personalansvar finns inget direkt men han ser hur personalen mår och agerar efter det. Jobbet blev enligt honom själv hans för att han har hjärta och passion för det. Att han också hade erfarenhet från "golvet" bidrog också tror han.

Cecilia är 25 år och konsultchef vid ett av de större bemanningsbolagen i Sverige och jobbar på industri- och logistikgrenen. Hon har ansvar för åtta heltidsanställda och runt tjugo studenter som arbetar deltid. Hon ringde upp en av cheferna på företaget och berättade om sig själv, sina erfarenheter och att hon var intresserad av att börja arbeta på företaget. Hon fick svaret att de hade behov av en person efter en intervju och en hel del väntetid på grund av olika omständigheter fick hon till slut anställning som kandidatansvarig. Efter en kort tid blev hon befördrad till konsultchef. Den tjänsten har hon nu haft i två månader.

Cecilia har gått personalvetarprogrammet med inriktning mot just personalvetenskap vid ett universitet. Programmet innehöll bland annat kurser i ledarskap och organisation, ekonomi, rekrytering och arbetsrätt. Hon har även fått många utbildningar inom företaget. Erfarenheter från jobb i butik och inom handel tror hon har gett henne kunskap och förståelse för service. Hon har också jobbat lite med arbetsmiljöfrågor tidigare. Idag ansvarar Cecilia för de konsulter som är anlitate för jobb. Mycket tid går åt till den dagliga kommunikationen, tidrapportering, avstämning och att rätta till fel som begåtts. Utöver detta ska hon också hitta kandidater till nya eller eventuella kommande uppdrag. Hon sitter i många förutsättningslösa intervjuer med kandidater. Det är konsulternas arbetsplats som sköter själva arbetsledningen men Cecilia har ansvar för bland annat deras arbetsmiljö. Hon tror att hon fick chefsjobbet för att hennes chef hade tänkt på hennes utveckling i företaget och när det dök upp en chans så gav han den till henne. Hon tror även att hon fick jobbet för att hon var ung och hungrig. Beslutet att tacka ja var lätt men också skrämmande.

Diana är 34 år och gruppchef på ett statligt verk där hon ansvarar för 14 personer, både verksamhetens resultat och de mjukare bitarna som personalfrågor. Gruppen ingår i en större grupp om tre där de sammanlagt är tre gruppchefer. Tidigare var Diana själv medarbetare i gruppen som hon nu leder. Verket skulle omorganiseras och alla gruppchefstjänster utannonserades. Hon sökte då sin egen chefs jobb vilket skapade en lite nervös situation. En annan av de sökande var först tillfrågad men tackade nej och då erbjöds Diana jobbet som hon haft i knappt ett år. Hon tror att hon fick jobbet för att hon är ung och hade mycket egna synpunkter och idéer under omorganisationen. Hon har lyft problem och saker som hon tycker är bra. Hon stack ut hakan och vågade påvisa problem. Diana är utbildad civilingenjör inom kommunikation och transportsystem med inriktning på logistik. Det är inte riktigt det hon sysslar med idag men hon känner att hon har nytta av stora delar av utbildningen. Hon har även gått olika kurser genom sitt arbete.

Elin är även hon 34 år och chef för ett av två laboratorier på ett pappersbruk där hon jobbat i 11 år. Hon har varit chef sen 2006 och på denna tjänst sen september 2010. Hon ansvarar för brukets drifts- och miljökontroll. Laboratoriet är ackrediterat för de miljöanalyser där bruket har utsläppsvillkor, vilket ger befogenheter att själva analysera sina miljöprover. Hon leder 15 personer och fördelar arbetsuppgifter med uppdrag från kunder. Elin har tidigare haft ansvar för det andra laboratoriet och dessförinnan med specialistfrågor på samma bruk. Hon blev tillfrågad om hon var intresserad av tjänsten av sin chef. Hon tackade ja då hon var sugen på nya utmaningar. Hon kände att hon hade gjort det mesta av den tidigare tjänsten och fick nya kunder med nya kunskapsområden. Hon tror att hon blev erbjuden jobbet för att hon hade lyckats bra med att skapa struktur på den andra avdelningen och drivit utvecklingen framåt på avdelningen. Elin är utbildad kemiingenjör och har fått ledarskapsutbildningar genom företaget.

4.2 Ledarskap och chefskap

Det ord som samtliga av våra respondenter använder när de ska beskriva en chefs egenskaper är lyhördhet. Det är den viktigaste egenskapen för både en chef och en ledare. Andra viktiga egenskaper är att vara duktig och rak i sin kommunikation, ha förmåga att ta svåra beslut som kanske inte alltid gynnar personalen och att vara tillgänglig. En av respondenterna, Allan gör skillnad på personliga och professionella egenskaper. En blandning av båda är viktiga. För att kunna kommunicera på ett bra sätt och vara lyhörd måste man vara respektfull. ”En ledare ska kunna sätta sig själv i en helikopterposition och se saker för vad de är”. Förmåga till självreflektion nämns och även förmåga att lyfta sig ur situationen och skaffa sig en överblick.

Situationsanpassat ledarskap är viktigt för många. Att kunna anpassa hur man leder personal efter hur situationen ser ut. Som chef måste man kunna anpassa sig och vara flexibel.

”En ledare måste föregå med gott exempel och stå bakom de beslut som gjorts” säger Allan. Flera menar att även om man har en dålig dag ska en ledare vara en god förebild och kunna hålla personliga problem utanför den professionella rollen. Att ha en tydlig målbild och att kunna förmedla den är också viktigt. Som att förklara vad som förväntas av medarbetarna och varför det förväntas samt att ge stöd i arbetet.

Björn tycker att närvaro är bland det mest betydelsefulla. Att personalen ser att man jobbar lika hårt som de själva gör. Han kräver inget av dem som han inte själv klarar av eller inte vill göra. Han är tydlig med att hjärtat måste finnas på plats för att kunna vara en bra ledare. En ledare måste vara engagerad, tydlig och kunna ge både ris och ros när det är befogat. Björn tror också att det är viktigt med erfarenhet från branschen. Åtminstone att man har ett intresse för det man jobbar med och en förståelse för verkligheten på arbetsplatsen. En annan respondent tycker att det är viktigt att visa vad man kan och vilken kompetens man har som chef så att personalen förstår varför man har den positionen.

Speciellt de kvinnliga respondenterna påpekar vikten av att kunna sätta gränser och till exempel inte alltid vara tillgänglig på telefon eller svara på mejl sent på kvällen. ”Jag lever inte som jag lär” säger Cecilia. Hon har alltid telefonen på om det skulle vara något. Hon vill att konsulterna ska kunna ringa till henne för att sjukanmäla sig sent på söndagskvällen men egentligen borde hon sätta mer gränser tycker hon. Hon svarar på mejl sent även om hon inte behöver. Det är också de kvinnliga deltagarna som anser det viktigt att ha lite distans till sina medarbetare. De ser en risk i att ”bli för mycket kompis” med personalen vilket kan göra det svårare att ta tunga beslut. Samtidigt som man självklart måste ha bra relationer till varandra på arbetsplatsen.

Några respondenter gör skillnad på begreppen chef och ledare medan några inte gör det. ”Chefen är den som sitter med fjärrkontrollen och om han säger något så måste jag lyssna och reflektera över det han säger och eventuellt förändra mig själv”. Chef är bara en titel som man får med jobbet. ”Alla kan bli chefer men alla kan inte bli ledare”. En ledare får förtroende och visar förtroende gentemot sin personal.

4.3 Ledarrollen

Gemensamt för samtliga av våra respondenter är att de svarar att jobbet tar upp mycket tid i deras liv. Samtidigt trycker de på att de gillar sitt arbete och att jobba. Några arbetar övertid mer som regel än undantag medan en eller två anser att övertiden inte är alltför stor. Två nämner att de ”jobbar jämt” och aldrig lämnar jobbet i tanken. Allan nämner att en arbetsvecka kan ligga på 50-60 timmar normalt. Tidiga morgonar och sena kvällar samt helgarbete är vanligt för försäljningscheferna. ”Man jobbar 365 dagar om året” säger Allan. Flera av respondenterna har fått smarta mobiltelefoner utav sin arbetsgivare där de kan ta emot mejl och därmed alltid vara tillgängliga. Allan kollar igenom mejlen ca 50 gånger per dag. En av respondenterna, Diana, har valt att inte ha en sådan telefon utan svarar på mejl under arbetstid. Cecilia har alltid mobilen på ”ifall det skulle vara något”. Hon anser själv att det inte behöver vara så men har svårt att släppa tankarna på jobbet när hon är ledig. Både Diana och Elin har ett litet skrivblock vid sängen för att kunna skriva ner saker de tänker på innan de ska sova. Diana tror att hon skulle jobba mycket mer övertid om hon inte sa ifrån och var tydlig med vad som är viktigt för henne för att hon ska må bra.

”Det blir extremt mycket jobb – det är ett bra recept för att gå in i väggen” säger Björn. Ändå skulle han inte vilja ha ett 9-5-jobb. Pressen driver och motiverar honom till att prestera. Han blir lätt rastlös och vill ha ett högt tempo. Diana gör en lista med rankning från bråttom, jättebråttom till gör nu. Hon försöker även kompensera övertiden med att till exempel sluta tidigare på fredagar.

Alla respondenter tydliggör att de gillar sitt jobb och att det är roligt att vara chef och att arbetet är varierande. Två säger till och med att de aldrig tyckt att det har varit tråkigt att gå till jobbet. Den viktigaste aspekten för att de ska trivas i sin roll är människorna som de jobbar med. Drivkraften är att se medarbetare utvecklas och växa. Att få positiv feedback och se att personalen mår bra är viktigt för Cecilia. Björn har en likande inställning men känner också att det ger en kick att få vara med och skapa något stort. Att få vara med och kreativt lösa problem är även det en drivkraft och de flesta känner att de själva får möjlighet till personlig utveckling. Elin nämner att nå resultat som grupp som en positiv aspekt. Cecilia och Allan framhåller lönen som positiv.

Förutom att rollen som chef tar stort anspråk på respondenternas tid finns andra negativa sidor. Några nämner höga förväntningar och att de känner att de måste bevisa att de klarar av utmaningarna. Det stora ansvaret är påfrestande och gör det svårt att inte tänka på jobbet när man är ledig. Förväntningar kommer från olika håll. Elin säger att hon har höga krav på själv både yrkesmässigt och privat medan Allan ser förväntningar på sig från olika håll i organisationen, både uppifrån och nedifrån. ”Det är svårt, skitjobbigt, att slappna av” säger han.

Svåra beslut som kanske inte alltid gynnar medarbetarna ses också som en negativ aspekt av chefsrollen av några respondenter. ”Att vara chef är ensamt” tycker Diana. Det blir inte samma sak som att vara en i arbetsgruppen. Man måste hela tiden representera företaget och inte ”snacka skit” om det eller chefen. Det kan vara jobbigt att försvara beslut som har tagits av någon annan men som man själv måste genomföra menar hon. Även Cecilia kan tycka att det är en utsatt position. ”Det finns ingen att fråga eftersom det är jag bestämmer” säger hon även om hon kan föra en dialog med chefskollegor och sin egen chef. Elin berättar att hon ibland kanske vet mer än vad medarbetarna gör men att hon inte har befogenhet att vara helt öppen med dem och det kan vara jobbigt. Alla respondenter känner att de har tillräckliga befogenheter för att kunna sköta sitt arbete på bästa sätt men några önskar att de kunde påverka mer. Cecilia säger att chanserna att påverka kanske hade varit annorlunda om hon hade varit tjugo år äldre och man.

4.3.1 Relationen mellan arbete, fritid och familj

Arbetet tar upp mycket av chefernas tid och därför blir ofta privatlivet nedprioriterat. Diana har en man med ett bonusbarn samt ett barn på väg. Hon framhåller att fritiden är väldigt viktig för henne och att hon försöker hindra arbetet att inkräkta på den. Hon har varit tydlig med detta under utvecklingssamtal med arbetsgivaren och denne är mån om att de anställdas privata relationer ska fungera. Periodvis kan arbetet vara väldigt tidskrävande. Då försöker Diana se till att delegera mer. Även Elin har småbarn och jobbar en del hemifrån. Hon är dock noga med att påpeka att barnen kommer i första hand. Om hon måste arbeta hemifrån gör hon det när barnen gått och lagt sig. Det kan handla om att förbereda en presentation eller läsa rapporter.

Cecilia tycker att relationen mellan arbete, fritid och familj kan vara svår. Hon är nyutexaminerad och vill visa sin kompetens. Hon känner att hon måste ge lite mer hela tiden. Hon säger att hon ibland inte svarar när vänner och familj ringer för att hon är så trött på att prata i telefon som hon gör så mycket på jobbet. Allan säger att arbetet slår tillbaka på privatlivet. Han måste ibland ursäkta sig vid frukostbordet söndag morgon för att kolla försäljningssiffror. ”Man måste offra mycket eller i alla fall kompromissa” menar han. Han uppskattar att runt 70 % av tiden går till jobbet, 25 % till familjen och 5 % till att träffa vänner.

Ledig tid vill Allan spendera med sin sambo för att hon ska känna sig värdesatt. Han har inte tid för att träffa vänner och därför är de inte så många heller. Men han är nöjd med de val han har gjort. Han säger att han vill bli något, åstadkomma något och då är det nödvändigt att göra uppoffringar. Värderingarna kommer att ändras tror Allan. Senare i livet när man skaffar barn kommer familjen att bli viktigare. Han tror att några kanske betraktar honom som en svikare men att de flesta förstår varför han väljer att satsa på jobbet. Även Björn anser att relationerna blir lidande men han tror att det blir bättre med tiden. Man hittar rutin och formar själv rollen. Han nämner dock att familj och vänner oroar sig för stressen han utsätts för.

4.3.2 Den första tiden

När vi frågar hur den första tiden var som nybliven chef får vi svar som ”hektisk”, ”en chock” och ”mycket att bevisa”. Elin hamnade mitt i en gammal svår konflikt mellan två medarbetare som hon var tvungen att lösa med djupare samtal och till slut fann hon och de involverade ett sätt att kunna arbeta tillsammans. Både Elin och Cecilia arbetar i mansdominerade branscher och kände i början att de var tvungna att visa att de faktiskt hade kompetens inom sitt område. Cecilia tyckte att den första tiden var lite skrämmande för att hon nu var tvungen att bevisa varför just hon hade förtjänat jobbet. De allra flesta tyckte också att den första tiden var givande, intressant och rolig. ”Man fick lära sig mycket” säger Björn som också tycker att den första tiden var behaglig. Många fick gå olika utbildningar och lära sig att använda ett mer flexibelt och situationsanpassat ledarskap.

Efter en tid har man hunnit skapa sig rutiner och rollen är tydligare. Några säger att man har ”växt i rollen”. Björn säger att när man vet lite mer om vad som förväntas av en kan man planera mer och förutse saker. Diana säger att man lär sig att prioritera. Även Elin är inne på det. Hon har alltid ställt höga krav på sig själv och hon säger att hon med tiden har lärt sig att ”gott nog” räcker. Hon har inte alltid tid att göra mer än det som förväntas. Elin tror också att hon i början var lite naiv i sin syn på hur det skulle vara att vara chef. Några var osäkra och nervösa över hur de skulle tas emot i gruppen.

Cecilia säger att hon tar motgångar på jobbet för personligt men att hon vet om det och försöker jobba på det. Alla de kvinnliga respondenterna säger att man som chef måste sätta tydliga gränser och mål. Det kan vara att inte svara på mejl efter arbetstid till exempel. Vi frågade cheferna om de kunde plocka ut tre viktiga punkter eller aspekter som är betydelsefulla i just deras sätt att leda. De flesta tyckte att frågan var svår att besvara och det rymms så mycket i ledarskap. Det uttryck som alla nämnde var lyhördhet. Att vara en god kommunikatör, att tänka på hur man uttrycker sig och tar emot medarbetarnas feedback. Just kommunikationen anser Cecilia vara viktig då hon inte träffar sina anställda regelbundet. Hon försöker att hålla kontakt genom att skicka sms med en ”trevlig helg-hälsning” och liknande.

Engagemang och entusiasm är nödvändigt för att kunna få med sig gruppen och för att ha roligt på jobbet anser Björn och Allan. De kvinnliga respondenterna trycker lite extra på att

man måste kunna vara bestämd ibland och kunna ta svåra beslut. Även öppenhet, målmedvetenhet och närvaro på arbetsplatsen samt möjlighet att skapa förutsättningar nämns av några som viktiga punkter. Allan nämner också att man ”inte ska glömma var man kommer ifrån – golvet”. Det skapar förståelse för medarbetarnas situation.

4.4 Generationsfrågor

Samtliga respondenter anser att den generella bilden av en ledare skiljer sig mellan generationer. Cecilia tar upp att det nog kan skilja sig från vilken bransch man befinner sig i. Hon själv är som sagt inom industrin och ser att de äldre vill bara gå till jobbet och göra det som krävs. En chef ska finnas till och känna till verksamheten och sedan ta rätt beslut. De yngre strävar istället efter att ha mer kommunikation och vill att chefen ska se att de vill utvecklas och få nya utmaningar.

Allan menar att det skiljer sig mellan generationerna men det är också subjektivt vad man behöver. Han säger att han själv är en person som hellre hör ris än ros. Det han gör bra kan han bara fortsätta med och det han gör dåligt vill han kunna förbättra. Den generella bilden skiljer sig också för att man har olika förväntningar av en ledare. ”Vissa vill att en ledare ska vara mer ”chefig” och andra vill att de ska vara mindre ”chefiga” säger Allan. En annan av respondenterna tror att det ställs mer krav på dagens chefer då man som chef måste vara mer närvarande.

För några år sen var en chef en person som dels var gammal, oanträffbar och alla visste vem du är men ingen vet vad du gör.

-Björn

Diana tar upp att samhället runt omkring oss förändras hela tiden och på så sätt ändras också vad man vill få ut av en ledare. Hon tror kommunikationen alltid har varit viktig men att den inte alltid varit lika självklar som den är idag. Förr var det väldigt mycket titlar och den information som behövde komma fram gjorde det inte alltid. Nu är information något som vi har överflöd av och vi har blivit bättre på att få ut den. Elin har i sin arbetsgrupp många olika ålderskategorier och kan se tydliga skillnader på vad personer vill ha ut av en ledare. Mycket skiljer sig i hur man prioriterar. Hon ser att 40- 50-talisterna har ett hårdare synsätt på vad man ska göra och vad som är viktig. De har även en rädsla för att ta egna initiativ och behöver pushas lite medan den yngre generationen 70 -80-talisterna prioriterar mer fritid och inte är rädda för att egna initiativ. De yngre ställer också högre krav på hur man ska vara som chef.

Yngre och äldres värderingar tycker de flesta av våra respondenter skiljer sig åt. Här kommer Cecilia åter igen in på att de äldre vill gå till jobbet och sköta sig själva. De yngre hör av sig mer och vill ha hjälp med allt möjligt. Ett exempel hon tar upp är när en kandidat ringde och frågade om hur han skulle göra för att fixa ett bankkonto. Det är något som inte hör till Cecilias arbetsuppgifter. En annan av respondenterna ser att de flesta från alla generationer prioriterar fritid. Det spelar ingen roll om du har småbarn eller är nära pensionsåldern. Björn säger att det definitivt finns skillnader. ”Är man van att få saker och ting serverat kommer man alltid att kräva det. Kämpar man för saker tar man inget för givet” menar Björn.

I Dianas arbetsgrupp kan hon inte se någon speciell skillnad utan där har alla samma behov. De har en bra sammanhållning i gruppen där alla får samma utrymme. Hon pratar även om att vi är lite förändringsfientliga när man har jobbat med samma sak i 30 år och det kommer någon och säger att man ska göra på ett annat sätt. Förändring möts ibland med skepsis. Hon

trodde till en början att hon skulle se mer olikheter men har märkt att alla i gruppen behöver någon som bryr sig, som engagerar sig i det som är viktigt och information om det som händer på arbetsplatsen.

4.4.1 Motgångar på grund av ålder

När frågan om man stött på motgångar eller problem inom yrket som man uppfattat varit på grund av ens ålder kom upp fick vi delade svar. Mycket handlar om när man mött äldre personer som ser ”ner” på en för man är yngre. Björn ger ett definitivt nej. Han själv har aldrig känt det och berättar vidare att han har tillräckligt med pondus för att undvika de fällorna.

Man gör det nog lite till vad man är själv, tror du inte på dig själv vem ska då göra det? Låter man sig bli överkörd kommer man också att bli det.

-Björn

De kvinnliga respondenterna säger att de själva känt att åldern har spelat in vid olika tillfällen men mestadels har den varit en egen känsla de haft. Cecilia har haft några jobbcoachningsföreläsningar med äldre och där har hon fått lite kommentarer angående sin ålder. En kvinna ifrågasatte hennes ålder och frågade vad hon egentligen kunde och hon undrade om alla på företaget var unga. Hon tyckte att det var oseriöst att ha unga personer som representerade företaget.

För Elin har det mest känts som hon hela tiden måste bevisa att hon kan sin sak. Det har inte alltid varit lätt att vara ingenjör, ung, tjej och chef. Det är inte för alla man måste bevisa att man är duglig men det har medfört att man aldrig riktigt kan slappna av och man bör vara närvarande hela tiden.

Allan pratade om att han säkerligen inte har lika mycket livserfarenhet som en 40-åring men att han kan visa att han är bra på det han gör. Om det uppstår en sådan situation när personen förlorat respekten för att man nämnt att man är ung så försöker han visa med den ledarstil han besitter att han visst är mogen för sin ålder. Han känner att leverantörer säkerligen har sett ner på honom för han är ung. Det kan nog bero på, säger han, att hans arbetssätt skiljer sig och han har en annan mentalitet. Dessa personer möter han med respekt, berättar vem han är och vad han sysslar med sen är det upp till dem att köpa eller inte. ”Jag försöker aldrig förändra mig för jag träffar en äldre person.”

När vi frågar respondenterna om de tror att ledare ur olika generationer har olika krav på ledarrollen ser många till sin egen roll som chef. De beskriver sin sits där de själva vill utvecklas och är hungrig på nya utmaningar.

Det finns mer valmöjligheter än vad det fanns förr. Man har svårt att nöja sig och vill visa sig bättre hela tiden.

-Cecilia

De flesta håller med om att den yngre generationen har svårt att nöja sig och vill visa sig bättre hela tiden. Diana säger att hon själv fortfarande lär sig nya saker men att en person som närmar sig pensionsåldern gör allt mer på rutin. De nämner också att mycket har med erfarenhet att göra. Om man inte suttit länge på sin position är det säkert lätt att man stressar upp sig mer i en situation. ”Erfarenheten är guld värd.”

4.5 Ledarskapets utveckling

Respondenterna tror att det är olika saker som kommer göra att vi kan gå mot en förändring inom ledarskapsområdet. Det pratades om att vi kan gå mot ett mer delat ledarskap. Mer åt hållet som exempelvis Miljöpartiet har med två språkrör än att det ska finnas bara en chef. Vi blir bättre och bättre på att kommunicera och utför arbetet med högre kvalitet. Ledarna blir yngre och yngre säger Allan och ser att företagen satsar mer på ungt. Han tror att vi går mot plattare och plattare organisationer. Det kommer upp mer små företag och de stora som redan finns kommer ha kvar sin position.

Man delar på sakerna, finns det 10 saker en person ska göra anställs en till som får 5 av dem och då kommer vi genomföra arbetet med mer kvalitet . Vi kommer se färre sjukskrivningar, färre belastningsskador och kanske färre resdagar för en säljare och så vidare.

-Allan

Björn tror att ledarna och cheferna kommer bli annorlunda för att vår generation har gjort så mycket annat. Den yngre generationen har rest mycket och är mer världsvan. Ledarskapet kommer att gå mot att bli mer socialt. Han tror inte att det kommer sitta höga chefer däruppe och vara ”totalskyddade och som alla är rädda för”. Hierarkierna kommer att suddas ut. Men han tror att folk alltid kommer ha respekt för en chef men att det är mer positivt än negativt. Det är så Björn vill ha det när han kommer till en arbetsplats. Han säger även att cheferna kommer få andra krav på sig än idag. Det är från de anställda de högsta kraven kommer komma. Som chef måste du vara mer närvarande och ha mer förståelse för de anställdas arbete visa engagemang i människorna på arbetsplatsen även ha koll på att alla mår bra det kommer vi få se mer av i framtiden. ”Det är enkelt att göra och alla kommer älska en för det lilla. Det är så litet att göra för att få så mycket tillbaka” säger Björn

Flera av respondenterna tar upp att det beror på vilken kultur och vilket klimat som råder på företaget om det skulle behövas en förändring. Det är mycket kopplat till företaget och jobbet och inte till rollen. Samhället har också en betydande roll i en förändring. Förr var det mer verksamhetsstyrt med fokus på budget, ekonomi och produktion och några tror att det kommer koncentreras mer på mjukare delar där välmående, trivsel och fritid är mer betydelsefullt. För att kunna prestera bra på arbetet är det viktigt att kunna ha kvar sin fritid. Detta hänger ihop med samhället, med vilka vi är och vad vi vill ha. Respondenterna pratar också om att det är viktigt ta tillvara på den personal som redan finns. Viktigt att kunna se hur de vill utvecklas och inte ta förgivet att de har det bra.

Cecilia tror att det finns mycket kompetens hos unga personer och ser gärna att de kommer ut på arbetsmarknaden. Här kommer hon in på frågan om att skaffa barn, där hon ser att yngre har mer tid åt att ägna sig till arbetet än någon som har familj. När hon själv kommer att skaffa barn kommer hon värdera saker annorlunda. Hon känner nu att hon kan satsa på sitt jobb och ser andra på sin arbetsplats som är mellan 30-35 år som inte skaffat barn än. Hon tror det kan bero på att det kan vara svårt att kombinera med den roll de har nu och vill därför att arbetsmarknaden ska satsa på yngre kompetenta personer.

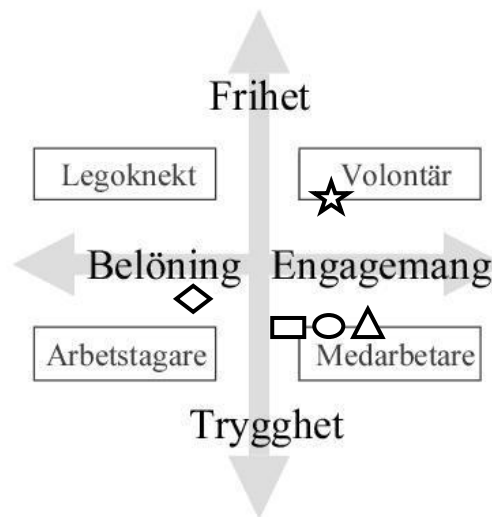
Elin berättar när hon talade om för sin mormor som själv varit chef att hon skulle vara föräldraledig en gång i veckan. Det var något hennes mormor inte riktigt kunde förstå. Hennes mormor tyckte att man skulle prestera allt på arbetet där jobb på lördagar hörde till arbetet. Hon säger att vara chef på 70-talet var något fint och innebar hög status. Idag förstår många att ett chefskap innebär att det krävs tid, kompetens och vilja. Hon tror att man nu

vågar säga till sin chef att man också vill vara ledig och att detta hänger ihop med hur samhället utvecklas. Hennes mormor skulle jobba och prestera hela tiden och vågade inte ifrågasätta sin chef. Elin tror att mormor då hade riskerat att förlora sin position. Elin själv kan ifrågasätta sin chef på ett helt annat sätt. Det är mer öppet och på hennes arbetsplats har hon en mycket förstående chef.

De som kan skapa förändringen tror Allan är de som sitter med pengarna. De flesta av respondenterna tror att det är de som är anställda som kommer att ställa krav på att det kan bli en förändring. Det är de som inte är nöjda och vill driva fram en förändring. Människor blir mer medvetna om vad vi behöver och vill ha. Det är ett individuellt ansvar och man måste känna av vad det är för kultur som råder på företaget.

4.6 De fyra arbetskraftstyperna

Vi ställde en avslutande fråga via mejl till våra respondenter där de fick besvara frågan: Hur skulle du rangordna dessa begrepp efter hur viktiga de är i din yrkesroll? *Frihet, belöning, engagemang* och *trygghet*. 1 står för mest betydelsefull, 4 för minst betydelsefull.



Figur 5.1: Respondenternas arbetskraftstyper. Fürth (2003) Omarbetad av Jönsson & Munther(2011).

Respondenternas svar har placerats in som olika symboler i modellen *De fyra arbetskraftstyperna* efter hur cheferna rangordnat begreppen. När vi sedan placerat in respondenternas svar i modellen kan vi då utläsa till vilken arbetskraftstyp våra respondenter tillhör.

Allans svar symboliseras av en stjärna och hans rankning av begreppen är följande: *engagemang, frihet, trygghet* och *belöning*. Vår andra respondent är Björn som symboliseras av en triangel. Han har listat begreppen på följande vis: *engagemang, trygghet, frihet* och *belöning*. Cecilias svar symboliserar en cirkel och hon har rangordnat dem precis som Björn. Även Dianans har klassificerat begreppen som Björn och symboliseras i modellen med en rektangel. Elins svar symboliseras av en romb och hon har placerat in begreppen i denna ordning: *trygghet, frihet, belöning* och *engagemang*.

5 Analys

I följande kapitel analyserar vi de olika typer av material vi samlat in. Kapitlet är uppdelat i underrubriker där vi väger teorier och modeller mot det empiriska materialet vi samlat in.

5.1 En ledares egenskaper

I studien av Holgersson (2004) som togs upp i teorikapitlet beskrivs egenskaperna som en ledare bör ha. Dessa är bland andra status, högskoleutbildning, struktur, erfarenhet, hårda nypor och social förmåga. Alla våra respondenter var eniga om att lyhördhet är den absolut viktigaste egenskapen hos en chef. Lyhördhet är ett begrepp som inte togs upp av rekryterna i avhandlingen. Respondenterna tror själva att de rekryterades till sina positioner för att organisationen letade efter någon som var hungrig, målmedvetenhet, nytänkande, hade hjärta och passion för uppdraget samt struktur.

Förvisso handlar avhandlingen om rekrytering av exempel VD och inte av mellanchefer men den kan ändå till viss del jämföras med våra chefer. Den största olikheten är att lyhördhet inte nämns alls utan snarare ord som hårda nypor och status. Tre av våra respondenter har högre utbildning men det är inte det viktigaste för rollen som chef utan kanske för andra delar av yrkesutövandet. Social förmåga är något både chefernas och rekryterarnas uppfattningar har gemensamt och det är tveksamt om man kan ha en ledande befattning om man inte är social kompetent och kan kommunicera med omvärlden. ”Hårda nypor” är inget som någon av de intervjuade tar upp. Däremot är de övertygade om att förmågan att ta svåra beslut och inte bli ”för mycket kompiss” med sina medarbetare är betydelsefull.

Status kan också kopplas samman med att vara en god förebild. Det beror på hur statusen har uppnåtts. Björn anser att det är viktigt att ha erfarenhet från branschen precis som rekryterna i avhandlingen. Det är viktigt att man har en förståelse för vad som händer i praktiken på arbetsplatsen och genom att själv ha erfarenhet från branschen har man en bra insyn på hur det verkligen går till. Han nämner även att det är viktigt att man jobbar precis lika hårt som sina medarbetare. Alla våra chefer arbetar mer eller mindre övertid men arbetet är inte obetalt som några vittnar om i *Scener ur ett företag* (Löwestedt & Stymne 2002). Övertid verkar var något man får räkna med när man har en ledande position. Det verkar inte vara något som våra respondenter har reflekterat över nämnvärt utan något som kommer med jobbet. Men några försöker ändå att se till att det inte blir för mycket övertid. Diana berättar att hon själv sätter ner foten och visar tydligt att hon måste må bra för att klara av sitt arbete. Övertidsarbete sätter sina spår och hon försöker kompensera genom att ta halvdag på fredagar om det blivit mycket övertid i veckan. Men ändå kommer övertiden med jobbet i de flesta fall.

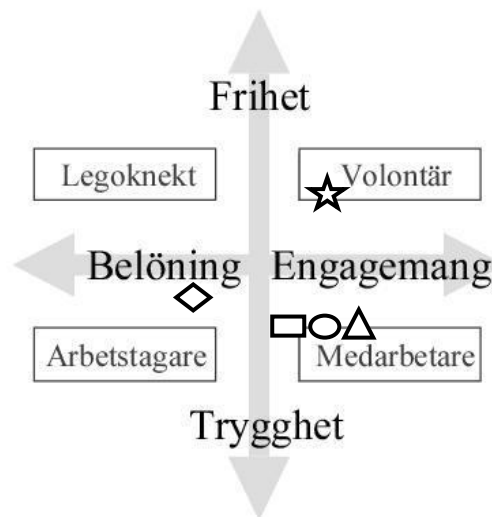
Enligt Wall Berséus (2004) ska en chef uppmärksamma alla medarbetare. Elin försöker se till att alla i sin arbetsgrupp får komma till tals. Detta är viktigt om man ska ha en bra relation inom gruppen och visar att alla i gruppen är betydelsefulla. Wall Berséus tycker även att en chef ska finnas på plats och synas vilket Björn också anger som en viktig faktor. Han vill att personalen ska se att han jobbar lika hårt som de och visar att han inte kräver något av dem som han inte själv kan göra. Det är även viktigt att en chef kan visa en tydlig målbild av vad han/ hon vill åstadkomma samt förklara för sina medarbetare vad det är som krävs av dem. Då blir alla medvetna om vilka mål man jobbar utefter och det blir mycket lättare att nå dessa mål om alla känner sig delaktiga i arbetet. Respondenterna tar också upp vikten av att visa

engagemang och att man ska kunna ge ris och ros när det är befogat. Mycket av det här är självklara saker men väldigt viktiga för att få en bra fungerade arbetsplats.

5.2 De fyra arbetskraftstyperna

Om vi går tillbaka till figur 3.2 ser vi att den äldre generationen värdesätter *trygghet* och *engagemang* i samband med arbete i mycket högre grad än senare generationer. Cecilia kommer även in på att äldre generationer ”bara vill gå till jobbet och göra det som krävs”. De kräver en annan typ av ledarskap än yngre generationer. Elin menar att 40- och 50-talisterna har en rädsla för att ta egna initiativ och behöver pushas lite. Denna bild stämmer överens med figuren som visar utvecklingen av generationers arbetslivsvärderingar där de är *Arbetstagare*. De äldre generationerna prioriterar enligt den *trygghet* och *belöning*. Med andra ord vill de enligt Fürth faktiskt bara ha en trygg försörjning. Hans modell visar också att 40- och 50-talisterna går över mot att vara *Medarbetare* det de vill känna *engagemang* för sitt yrke. 70- och 80-talisterna prioriterar fritid i högre grad och är inte rädda för att ta egna initiativ vilket ledaren måste förhålla sig till. Fürth (2003) menar att 70- och 80-talisterna är en professionaliserad generation och den åldersgruppen med längst utbildning.

Nedan visas modellen vi redogjorde för i resultatkapitlet där vi har placerat in våra respondenter efter hur de rangordnat begreppen *frihet*, *belöning*, *engagemang* och *trygghet*.



Figur 6.1: Respondenternas arbetskraftstyperna. Fürth (2003) Omarbetad av Jönsson & Munther(2011).

Allans svar har vi satt in som en stjärna och vi kan se att han går mest mot den *Volontära* arbetskraftstypen där man söker *engagemang* och *frihet* i arbetslivet. Självförverkligandet är centralt och som *Volontär* arbetar man med något som man själv brinner för. Allan vill åstadkomma något och han är beredd att göra uppoffringar för att nå sina personliga mål i karriären. Allan passar även till viss del in under typen *Legoknekt* då vi får uppfattningen om att han vet sitt eget värde och kan ”sälja sig själv”. Han nämnde också under intervjun att den höga lönen som följer med jobbet är positivt. Dessa två aspekter faller under typen *Legoknekt* som främst förknippas med individuellt marknadsvärde och arbetsgivarens belöningssystem. Trots att Allan rankade *frihet* ökat så verkar han inte kunna åtnjuta den då han säger sig arbeta 365 dagar om året. Han säger att han aldrig kan slappna av vilket visar att när han är ledig är han inte fri från jobbet. Han har även ständig koll på mejlen vilket gör det ännu svårare att släppa jobbet när han är ledig.

Björn (triangel) svar visar att han till stor del är en *Medarbetare*. De kännetecknas av att de jobbar med något de är intresserade av och de bryr sig främst om den psykiska och fysiska arbetsmiljön. Han menar att han har hjärta och passion för sitt yrke som tyder på *engagemang*. Han säger att han ser hur personalen mår och att han agerar utefter det. Cecilia (cirkel) har rankat begreppen på samma sätt som Björn. Hon visar *engagemang* för sitt arbete både genom sin kontakt med sina medarbetare och genom att hon alltid är tillgänglig. Exempelvis har hon alltid mobiltelefonen på och hon försöker hålla kontakt med medarbetare som hon inte träffar regelbundet. Cecilia säger att hon inte lever som hon lär. Hon finns tillgänglig på telefon dygnet runt och det inkräktar på hennes *frihet*. Men det är ändå viktigt för henne att veta hur hennes medarbetare mår och att hon ska finnas tillgänglig för dem. Hennes *engagemang* i arbetet visades tydligt då hon rekryterades till sitt företag. Hennes vilja att arbeta inom företaget genom att visa framfötter och själv ringa företagets chef och presentera sig och berätta om sina erfarenheter visar mycket engagemang och intresse för arbetet. Hon säger också att hon tar motgångar personligt. Hon tar å andra sidan upp att den höga lön är en positiv aspekt av att vara chef vilket faller mer mot *Arbetstagare* eftersom hög lön också ger en viss trygghet.

Även Diana har listat begreppen på samma sätt som Björn och Cecilia. Hennes symbol är en rektangel. Att Diana har ett skrivblock vid sängen där hon skriver ner tankar och idéer som rör jobbet speglar hennes *engagemang*. Diana är liksom Björn och Cecilia en *Medarbetare* då de rankat begreppen likvärdigt. Diana pratade mycket om trivseln på företaget och att hela gruppen ska må bra för att arbetet ska fungera på bästa sätt. Detta kan spegla begreppet *trygghet* att det finns en trygg punkt i gruppen och alla kan känna att man exempelvis kommer till tals. En välfungerad grupp är en välmående grupp. Men hon menar själv att hennes fritid är väldigt betydelsefull vilket tyder på att *frihet* är viktigt för henne men det begreppet hamnar längre ned på hennes lista. Diana passar också till vis del in i *Volontärsrutan*. Hon sökte sina egen chefs jobb och fick det på grund av sina idéer och synpunkter vilket visar självständighet och behov av självförverkligande.

Elin har en romb som symboliserar henne svar. Hon svävar lite mellan alla då hennes rangordning såg ut så här: *trygghet*, *frihet*, *belöning* och *engagemang*. Hon befinner sig fältet *Arbetstagare*. Att Elin har familj kan vara en av orsakerna till hon värderar *trygghet* högt. En säker anställning med bra villkor underlättar familjelivet. Även *frihet* kan vara viktigt just för att kunna ha ett privatliv och spendera tid med sina nära och kära. Elin har arbetat i företaget i 11 år vilket tyder på en stark lojalitet gentemot arbetsgivaren. Det tyder också på att hon söker *trygghet* i tillvaron. Elin tror att hon fick sitt jobb bland annat på grund av sin förmåga att strukturera upp arbetet vid laboratoriet.

Samtliga av våra respondenter har fått ledarskapsutbildningar genom företaget. Detta ger företaget möjlighet att utforma utbildningen efter sin speciella kultur. Chefernas ledarstil blir då format efter företagets önsknings. För cheferna kan detta hjälpa dem till en tryggare tillvaro på arbetet då de får en tydligare bild av vad företaget förväntar sig av dem. En positiv aspekt av att vara chef är att se medarbetare växa och utvecklas. Att få positiv feedback från sina anställda kan ses som en belöning. Att tolka begreppet *belöning* enbart som olika ekonomiska ersättningar för arbete är måhända en snäv tolkning av Fürths modell. Belöning kan också vara att få utbildning eller fina vitsord från högre instans.

Modellen är intressant då vi kan se vad våra respondenter ligger i förhållande till den modell som Fürth framställt med olika generationers arbetslivsvärderingar. Där ligger de flesta av våra respondenter nära *Medarbetartypen*. Detta motsäger Fürth då han menar att den yngre

åldergruppen i högre och högre grad värdesätter *frihet* och *belöning* som är *Legoknektstypen*. Hans åldersgrupp som befinner sig i *Medarbetartypen* är de som är födda 1945-1954 och där befins våra respondenter. Vi ifrågasätter varför Fürth har placerat den yngre generationen i kategorin *Legoknekt* då han själv sagt att de uppskattar meningsfullt arbete i högre grad än hög lön. Vi anser att detta tyder på att man i högre grad söker *engagemang* än *belöning*.

5.2.1 Generation Y

Kinding (2010) menar att Generation Y, de unga på arbetsmarknaden i hög grad uppskattar ett meningsfullt arbete som engagerar dem. Å andra sidan säger han att pengar, snabba resultat och utveckling är starka drivkrafter för dem. Generation Y är utifrån Kinding och andras beskrivningar svår att placera i modellen då de beskriver generationen med begrepp som visar en så pass stor spridning i modellen.

Det som kännetecknar Generation Y är att de är självständiga, ifrågasättande, bortskämda och illojala mot arbetsgivare (Martin 2005) (Armour 2005). De kräver omväxling och möjligt att själva kreativt lösa problem. Generationen Y är van vid ny teknik och vet sitt värde. Flera av våra chefer har fått så kallade smarta mobiler av sina arbetsgivare. De tillhör en generation som är van vid att ständigt vara tillgänglig via telefon eller sociala nätverk som facebook och twitter. Det är möjligt att unga drar fördel av den tekniska utvecklingen och lättare snappar upp IT- verktygen och hittar sätt att maximera nyttan av dessa. Det framkommer inte om arbetsgivarna verkligen kräver att cheferna är kontaktbara större delen av dygnet. Men genom att ge sina anställda mobiltelefoner där de kan kolla jobbmejlerna och annan information relaterad till arbetet gör de det svårare för cheferna att släppa jobbet på fritiden. Vi ser att de flesta har jobbat hos sina arbetsgivare under en längre tid. Detta visar att de är lojala mot sina organisationer vilket strider mot tidigare forskning om Generation Y. Detta kan beror på att de fått möjlighet att växa, utvecklas och få nya utmaningar.

Ett exempel på att det yngre cheferna ifrågasätter mer är när Elin tar upp sin mormor. Mormodern hade inte kunnat vara föräldraledig och ställa krav på arbetsgivaren om förståelse för familjesituationen. Exemplet visar en ifrågasättande attityd som var omöjlig då mormodern var yrkesverksam. Diana tror att hon blev erbjuden sin cheftjänst för att hon hade egna synpunkter, vågade påvisa problem och ifrågasatte saker hon ansåg fel. De flesta av respondenterna säger att de har högt ställda krav på sig själva och även förväntningar från både chefer och medarbetare. De säger sig vilja bevisa sin duglighet för jobbet och visa varför just de sitter på chefspositionen. Är de för att de är unga som de gärna vill visa sin kompetens eftersom att de inte har så lång erfarenhet?

Samtliga av våra chefer anser att de har tillräckliga befogenheter men några ville gärna ha möjlighet att påverka mer. Detta tyder på en självständighet och i en positiv bemärkelse ifrågasättande attityd. De unga vill vara med och påverka och de tror att de har mycket att tillföra i organisationen. De flesta av respondenterna beskriver sitt arbete som varierat och menar att de trivs mycket bra med det. De vill ha omväxling och nya utmaningar. Elin bytte cheftjänst inom organisationen för att hon kände att hon uppnått sina personliga mål i den tidigare anställningen. Det driv som våra unga chefer visar att de är engagerande i sitt arbete.

På frågan om våra respondenter stött på problem i sitt yrke som de upplever är på grund utav deras ålder får vi blandade svar. Elin och Cecilia kände att de till en början hade mycket att bevisa både för att de var unga och för att de var tjejer. De var tvungna att vara tydliga med sin kompetens och varför de hade fått jobbet. Kinding tar upp att det finns risk för unga ledare att inte bli tagna på allvar av sina äldre medarbetare och att chefen då kan bli onödigt hård i

sitt i ledarskap och demonstrera sin makt. Både Cecilia och Elin arbetar i mansdominerade branscher och leder människor som ofta är äldre än de själva. Just detta kan vara orsaken till att de känner att de måste bevisa vad de går för. Cecilia sa under intervjun att hon kanske hade haft större möjlighet att påverka om hon hade varit tjugo år äldre och man. Även när hon har lett jobbcoachningsföreläsningar har åhörare funnit det provocerande att hon är så ung. Sådana reaktioner från omgivningen kan vara en av orsakerna till att Cecilia känner att hon vill visa vad hon kan.

Allan tror att leverantörer ibland har uppfattat honom som väldigt ung. Det beror, tror han, på att han har ett annat sätt att arbeta och en annan mentalitet. Han försöker då bemöta dem med respekt och visa att han är mogen för sin ålder. Han tror att man kanske kan klä sig mer vuxet eller liknande man han försöker inte ändra på vem han är. Unga har andra värderingar än de äldre och alla påverkas av miljön och tidsandan (Kinding 2010). Det kan vara det som krockar när leverantörerna använder en annan typ av arbetssätt än Allan. Vid ett sådant tillfälle kan det vara lämpligt för Allan att använda situationsanpassat ledarskap och vara flexibel.

5.3 Ledarskapets utveckling

Kommer ledarskapet att förändras och vad är det som eventuellt gör att det kommer till en förändring? När våra respondenter spekulerade om framtiden och hur den skulle kunna tänkas se ut fick vi olika idéer kring hur en förändring skulle kunna ske. Den största bidragande orsaken är den ständiga förändringen av samhället. Även detta skriver Wall Berseús (2004) om i sin bok. Det är samhället som hela tiden utvecklas. Hon skriver om att vi nu är mindre auktoritetsbundna än vad vi var för tjugo år sedan. Det är snabba förändringar som sker på arbetsmarknaden och om man ska hinna med i utveckling av ledarskapet är det en förutsättning att den förändras i samma takt som omvärlden. När samhället utvecklas förändras behoven och kraven från de som bor i samhället. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att nya sätt att leda kommer att behövas i framtiden. Nya generationer värdesätter saker som inte tidigare generationer prioriterade och tvärtom.

En av våra respondenter tror att det kommer krävas mer från chefer. Som blivande chef bör man vara beredd på att kunna förändra sin inställning för att på bästa sätt passa in i den rådande kulturen som finns i organisationen. Ökad närvaro och delat ledarskap tas upp som exempel på förändringar som några av respondenterna tror att vi kommer att få se i framtiden. För att lyckas krävs det stor flexibilitet av chefer. Den ledarstil som har varit aktuell och framgångsrik förut kommer inte vara det längre. Det är viktigt för chefer och ledare att vara anpassningsbara och kunna omvärdera sitt förhållningssätt för att kunna anpassa sin ledarstil med tiden, uppdraget och människorna i organisationen (Wall Berséus 2004). Respondenterna tar upp att det är viktigt att känna till vilken kultur och vilket klimat som råder på företaget för att kunna se om någon förändring behövs.

Trenden går mot plattare organisationer har våra respondenter uppmärksammat. De arbetar alla i företag som verkar satsa på unga talanger med potential. Vi ser också att utbildning och kompetens värderas högt. Det är allt fler unga som sitter på chefsbefattningar (Wall Berséus 2004). Allan och Cecilia säger att arbetsmarknaden bör satsa mer på den yngre generationen. Det är de som inte har skaffat familj som har tid att satsa på sitt arbete. För att kunna ha en position som chef krävs mycket tid och engagemang. Båda två säger att de förmodligen kommer att omvärdera sitt förhållande till arbete när de själva väljer att bilda familj. Diana som har en familj värderar sin fritid mycket högt. Hon kräver att arbetet inte ska inkräkta på den för att hon ska må bra. Elin har även hon familj. Hon försöker se till att hon kommer i tid

till middag efter jobbet och att barnen kommer i första hand. Om hon behöver jobba hemifrån gör hon det då barnen gått och lagt sig.

Den yngre generationen är välutbildad och van vid att ifrågasätta gamla sanningar. Just därför är det möjligt att chefer kommer att få helt nya utmaningar när de leder denna generation. Ledare som själva är unga har andra värderingar än äldre och även därför måste rollen förändras. Om övertid kommer med jobbet som chef kommer unga människor att välja andra tjänster. I varje fall om studierna kring Generation Y stämmer. Att de värderar fritid och privatliv högt måste kunna gå hand i hand med en framgångsrik karriär i framtiden. Att vara chef ska inte betyda att man aldrig har tid för sin familj eller sina vänner. Dessa förändringar är nödvändiga för att locka unga, kompetenta och ambitiösa människor till chefsjobb i framtiden. Dock visar våra intervjuer att de flesta av de unga cheferna verkar se övertid som en del av jobbet.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi har dragit utifrån den analys som genomförts. Vi svarar på vår forskningsfråga som framförts i studiens inledande kapitel.

Hur skiljer sig unga chefers syn på aspekter som ledaregenskaper, relation mellan arbete, fritid och familj mot den traditionella chefens värderingar samt hur resonerar de kring ledarskapets framtid?

Den traditionella ledaren är en person som är strukturerad, analytisk, social och pålitlig. Han/hon är en fighter, har rätt nätverk och en harmonisk familj. Hushållssysslor hinns inte med och därför behövs någon på hemmaplan som kan sköta detta. Det är inte ovanligt att chefen arbetar mycket övertid. Det är till och med önskvärt att det görs för att visa sitt engagemang för företaget. Den traditionella chefen tror att han/hon är stabil, mogen och lyhörd men i själva verket leder han sina medarbetare auktoritärt. Många av de här egenskaperna stämmer överens med det de unga cheferna tagit upp. Men det finns några aspekter som skiljer sig avsevärt åt.

Vi har till exempel sett att chefer ur den yngre generationen säger sig värdera lyhördhet högt som egenskap hos en chef. Även att vara öppen, närvarande och vara duktig på att kommunicera väger tungt. De tror själva att de rekryterades på grund av sin unga ålder, att de hade nya idéer och potential samt ambitioner. Något som de yngre cheferna har gemensamt med den traditionella chefen är övertiden. Chefer arbetar mer eller mindre övertid. Många reflekterar inte över detta utan tänker att det följer med jobbet. Som chef bör man ständigt vara tillgänglig påpekar många. Fürths modell som visar generationers olika värderingar (se figur 3:2) skiljer från vårt resultat. Vi anser att modellen är generaliserande och förenklar komplexa faktorer som värderingar och attityder. Vår studie visar att unga chefer tycker att *engagemang* för arbetet är en mycket viktig aspekt och *belöning* hamnar inte högst upp på önskelistan.

Att kombinera familjeliv och privatliv med arbetet som chef kan vara problematiskt men det går. I litteraturen kan vi läsa att en chef bör ha en hemmaman/hemmafru hemma för att klarar av chefspositionen främst på grund av övertidsarbetet. För våra unga chefer med familj tycks en viktig faktor vara en förstående och flexibel arbetsgivare. Att själv ställa krav, sätta gränser och ifrågasätta situationen är även det en stark del i detta. Cheferna som inte har egna barn tror att de kommer att ändra sina värderingar när de själva bildar familj. En föreställning finns om att det är nu, innan de bildat familj, som de har tid att arbeta så mycket som de gör. Att ha en hemmavarande partner är inte längre aktuellt. Parter i en relation förväntas båda ta del av hushållsarbetet och barnuppfostran. Utveckling på jämställdhetsområdet i Sverige gör det svårare för arbetsgivare att ställa krav på övertidsarbete vilket leder till förändring.

En utveckling inom ledarskapet påverkas av samhället enligt våra respondenter och experter. Det är en stor bidragande orsak eftersom samhället hela tiden utvecklas och växer. Det som gäller idag gäller inte imorgon. Generation Y är mindre auktoritetsbundna, ifrågasätter mer och tar mer egna initiativ jämfört med tidigare generationer. Det kommer att bli viktigare att en chef kan vara flexibel och ändra på sitt förhållningssätt. Unga chefer tror att trenden går mot plattare organisationer och att företagen kommer att satsa mer på unga personer.

7 Avslutande diskussion

Nedan kommer vi att presentera våra egna reflektioner över hur arbetet med studien har fortskridit. Vi diskuterar vår metod och arbetssätt samt svårigheter och hinder vi har stött på under arbetets gång. Vi ger även förslag till vidare forskning.

7.1 Egna reflektioner

Vi var från början överens om att vi ville skriva och forska om unga chefer eftersom vi båda är intresserade av att arbeta inom detta område i framtiden. Vi stötte på en del svårigheter under arbetet med vår studie. Den största svårigheten var att formulera ett problem och ett syfte som stämde överens med det vi ville ta reda på. Under arbetets gång har vi omformulerat forskningsfrågan ett flertal gånger för att hitta rätt vinkel. Våra handledare har varit till stor hjälp och stöd.

Studien är av kvalitativ karaktär och det empiriska material bygger på personliga intervjuer med fem chefer under 35 år som verkar i olika branscher. Vi upplevde att intervjuerna gick bra och att vi blev mottagna med intresse och entusiasm. Respondenterna svarade mestadels utförligt och genomtänkt. Vi insåg tidigt det faktum att vi spelade in våra intervjuer har ökat vår tillförlitlighet då vi kunnat gå tillbaka för att återge citat och utlåtanden på ett korrekt sätt. Detta har minskat risken för missuppfattningar och felcitat. Vi upptäckte i efterhand när vi analyserade vårt material att vi kunde ha haft fler frågor i intervjuguiden och ibland även ställt ännu fler följdfrågor för att få tydligare svar. Vi kan inte uttala oss om vår slutsats hade sett annorlunda ut om vi intervjuat fem andra chefer ifrån andra företag och branscher. Men vi känner att den information vi fått fram från våra respondenter har varit ärlig och riktig utifrån deras synsätt. Vi har fått en ökad förståelse för hur unga chefer resonerar kring ämnet.

Alla våra respondenter är mellanchefer men de har olika erfarenheter av personalansvar. De har också olika lång erfarenhet av chefsrollen och olika bakgrund i allmänhet. Det är svårt att spekulera kring om resultatet hade sett annorlunda ut om vi exempelvis hade intervjuat fem chefer i samma bransch med liknande ansvarsområden.

Process- och forskningsdata från olika databaser, facktidsskrifter, dagspress samt managementlitteratur har samlats in. Det var till en början svårt att hitta relevant material men efter att vi fått hjälp från bibliotekarier och handledare lossnade det en aning. Ämnet har diskuterats flitigt i dags- och fackpress men lite forskning har gjorts på området. Trots detta hittade vi en del litteratur och en modell som vi haft användning för.

Vi anser att Fürths modell är väldigt generaliserande. Modellen visa fyra olika drivkrafter eller motivationer. Att människan enbart skulle ha fyra drivkrafter till arbete (förutom grundläggande behov förstås) känns osannolikt. Utifrån analysen kan vi se två tydliga drivkrafter som inte finns representerade. Vi anser att arbete som socialt nätverk utmärker sig tydligt. Att ha ett socialt nätverk och sammanhang även på arbetet är viktigt för att kunna jobba tillsammans och samarbeta. Arbetet är trots allt en stor del av livet och människan är ett flockdjur som trivs i grupp. Den andra drivkraften är utmaningar eller behovet att testa sina gränser. Nya utmaningar och behovet att kreativt lösa problem är något som framkommer i vår studie. Det är en stark drivkraft hos våra chefer.

En fråga som har väckts under arbetet är om merparten av respondenterna är *Medarbetare* för att de är chefer eller chefer för att de är *Medarbetare*. En *Medarbetare* kännetecknas av

engagemang och *trygghet*. Är det en viss typ av personer som blir chefer? Eller är det snarare så att chefer påverkas av sin roll? Förändras värderingar med yrkesrollen? Detta är svåra och intressanta frågor som kan stå till grund för vidare forskning. Fürths forskning visar att yngre generationer drar sig mot *Legoknektstypen* som värdesätter *frihet* och *belöning*. Vårt resultat motsäger detta men vad beror det på? Kanske kan det vara så att dessa värderingar är ”fula”, att det inte är socialt accepterat att sätta dessa faktorer högst på listan. Är det möjligt att cheferna mörkar dessa sidor på grund av detta och att Fürths modell har en viss sanningshalt. Det kanske är svårt att vara *Legoknekt* och chef och därför utvecklar chefen andra värderingar.

Fürths modell bygger på generationsskillnader inom arbetslivet vad gäller värderingar och attityder. Han har inte forskat specifikt kring chefer utan alla i arbetslivet. Om det är så att det är en speciell typ av person med särskilda värderingar som väljer att bli chef så är modellen svår att implementera på vårt problemområde.

Att de flesta av respondenterna har arbetat länge på sina företag kan bero på att företagen har sett deras potential och låtit dem utvecklas, växa och utmanat dem. Om de inte gjort det är det troligt att cheferna hade sökt sig vidare. På grund av de satsningar som företagen gjort på de unga cheferna är det möjligt att kraven är högt ställda på dem. De vittnar om höga förväntningar både på sig själva och från medarbetare och chefer. Det kan vara så att de vill högre prestera för att möta dessa förväntningar. Just därför att de är unga vill de kanske visa att de förtjänat sin position genom hårt arbete och kompetens. Det kan även krävas extra hårt arbete för att väga upp bristen på erfarenhet.

7.2 Vidare forskning

Många tankar kring fortsatt forskning har växt fram under arbetet med studien. Vidare forskning inom området kan vara att gå vidare och djupare in i unga chefers värderingar kring sin egen roll i utvecklingen av ledarskap och management. Det skulle också vara intressant att utforska mer kring om det kommer att ske någon förändring av företagskulturer när alla 40-talister gått i pension och alla i Generation Y kommit ut på arbetsmarknaden. En annan vinkel som man kan utveckla är hur äldre medarbetare och högre chefer ser på mellanchefer ur Generation Y. Studier kan även göras på förväntningarna som unga chefer ställs inför. Kommer förväntningarna från cheferna själva eller är det arbetsgivarna som ställer höga krav?

Ytterligare ett intressant ämne är om det är en speciell personlighetstyp som väljer att bli chef. Förändras personlighet, värderingar och attityder när man blir chef? Eller blir man chef för att man har en viss typ av värderingar och personlighetsdrag? Personligen anser vi dessa frågor vara enormt intressanta att forska på i framtiden.

Slutligen undrar vi om arbetsgivare kommer att behöva utveckla och förändra sina värderingar och förväntningar för att locka till sig unga talanger som vet vad de är värda på arbetsmarknaden och som värdesätter familj och fritid högre än en spikrak karriär.

Referenslista

Andersen, IB.(1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, E.(2006). Gärna hög lön men unga vill inte bli chefer. *Sydsvenskan*, 19 januari. Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/article137016/Garna-hog-lon---men-unga-vill-inte-bli-chefer.html> [2011-02-07] Ansvarig utgivare Sandström, D.

André, M.(2008a). Unga chefer drabbas hårdare av jobbstress. Facktidskriften *Chef*, 24 januari. Tillgänglig: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/unga-chefer-drabbas-hardare-av-jobbstress/> [2011-02-07] Ansvarig utgivare Nordlund, C.

André, M.(2008b). Så ser utmaningarna ut för framtidens ledare. Facktidskriften *Chef*, 5 februari. Tillgänglig: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/sa-ser-utmaningarna-ut-for-framtidens-ledare/> [2011-05-03] Ansvarig utgivare Elwin Frenkel, C.

Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*, 8 november. Tillgänglig: http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm?POE=click-refer [2011-05-09]

Askeberg, I.(2011). Ge oss en riktig man. Facktidskriften *Chef*, nr.1 januari.

Bengtsson, K. & Sadikovic, S.(2010). *Ung och chef- Vem är du att komma och bestämma?*. Tillgänglig: <http://bada.hb.se/bitstream/2320/6416/1/2010KF29.pdf>. [2011-02-07] Kandidatuppsats Borås: Högskolan i Borås, Institutionen för data- och affärsvetenskap.

Bergqvist Månsson, S.(2002). Unga chefer vill ha mänskligare villkor. Facktidskriften *Jusektidningen*, 12 mars. Tillgänglig: <http://www.jusektidningen.se/Arkivet/1999/2/Unga-chefer-vill-ha-manskligare-villkor/> [2011-02-07]

Bourghardt, H. Cederholm, P. & Ejmefors, A.(2007). *Generationsväxling förnöjer! - Tio svenska chefer ger sin syn på det framtida ledarskapet*. Tillgänglig: <http://www.uppsatser.se/upsats/3ee51a6b66/> [2011-03-15] Kandidatuppsats. Lund: Lunds universitet, Företagsekonomiska Institution.

Chef.(2011). Han är årets unga chef. Facktidskriften *Chef*, 16 mars. Tillgänglig: <http://www.tidningenchef.com/dynamisk/index.php/index/artikel/han-aer-arets-unga-chef/209891.html> [2011-04-06]

Christensen, L. Engdahl, N. Gräas, C. & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning- en handbok*. Lund: Studentlitteratur AB

Eldh, M. (2011). Ny generation chefer mer rakt på sak. *Arbetsliv*, 22 februari. Tillgänglig: <http://www.prevent.se/sv/Arbetsliv/Artikel/2011/Ny-generation-chefer-mer-rakt-pa-sak/> [2011-04-06]

Edling, L. (2002). Lars 52, styr börsen. *Affärsvärlden*, nr. 46.

Fürth, T. (2003). Dagens unga – morgondagens arbetskraft – om värderingar och värderingsskiften. *Nordisk tidskrift för specialpedagogik*, Nr. 2. Tillgänglig:

http://www.idunn.no/ts/spesped/2003/02/dagens_unga_-_morgondagens_arbetskraft_-_om_vrderingar_och_vrderingsskiften?mode=print&skipDecorating=true&textSize [2011-05-06] Grundad på Fürths et al. tidigare böcker: Värdelös eller rik på värden? - om moral och omoral hos dagens och gårdagens unga, Moral och omoral - var går gränsen? Nio forskares reflektioner, 70-talister - om värderingar förr, nu och i framtiden och 80-talisterna kommer - om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar.

Holgersson, C.(2004). *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

Jacobsson, M. (2008). Svenska chefer mer auktoritära än de tror. *Svenska dagbladet*. 27 mars. Tillgänglig: http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/svenska-chefer-mer-auktoritara-an-de-tror_83692.svd. [2011-05-12]

Johannessen, A. & Tufte, P A.(2002). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1:2 uppl. Malmö: Liber AB.

Kindig, A. (2010). *Ung och chef- en praktisk handbok för nyblivna unga chefer och deras äldre medarbetare*. 2:1 uppl. Malmö: Liber AB.

Kavle, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ledarna - Sveriges chefsorganisation. (2007). *Svenske chefen allt äldre – unga ges sämre förutsättningar*. 21 juni. Tillgänglig: http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=/opennews/Tidigare_pressmeddelanden/pm_070621 [2011-03-30]

Löwstedt, J. & Stymne, B. (2002). *Scener ur ett företag -organisationsteori för kunskapssamhället*. Lund: Studentlitteratur AB.

Martin, C A. (2005). From high maintenance to high productivity –What managers need to know about generation Y. *Industrial and commercial training*. Vol 37, Iss: 1, ss 39-44. *Emerald*.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital- how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Vene, E. (2011). Unga kvinnor dissas chefsjobb. *Facktidskriften Ny teknik*, 18 april. Tillgänglig: <http://www.nyteknik.se/nyheter/karriarartiklar/article3156783.ece> [2011-05-11]

Vene, E. (2009). Vad varje ung chef bör veta. *Facktidskriften Ny teknik*, 17 februari. Tillgänglig: <http://www.nyteknik.se/nyheter/karriarartiklar/article259223.ece> [2011-02-07]

Wall Berséus, A. (2004). *Chef och ledare – en bok om arbete*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.

Åhlander, Å C. (2005). Generation Y -vägrar bli vuxen. *Sydsvenskan*, 9 maj. Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/vetenskap/halsa/article58041/Generation-Y---vagr-ar-bli-vuxen.html> [2011-05-11]

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande frågor

- Hur gammal är du?
- Vad har du för titel/position? Beskriv dina arbetsuppgifter och ansvarsområden.
- Vad har du för utbildning och erfarenheter?
- Hur gick rekrytering till när du fick ditt nuvarande jobb?
- Varför tror du att du fick jobbet?
- Har du några anställda ”under dig” och i så fall hur många?

Allmänt om ledarskap/chefskap

- Hur ser din bild av en chef ut? (Personliga egenskaper, erfarenhet mm.)
- Har den förändras sen du själv blev chef?
- Vad anser du vara den viktigaste aspekten i ett ledarskap?

Din ledarroll

- Vad innebär det för dig att vara chef? Hur påverkar rollen dig?
- Vad är det positiva respektive negativa med att vara chef?
- Hur ser du på ditt eget ledarskap? Nämn tre punkter som präglar ditt sätt att leda.
- Hur använder du dig av de här punkterna i praktiken?
- Hur upplevde du din första tid som chef?
- Förändrades din upplevelse efter en tid?
- Känner du att du har tillräckliga befogenheter?
- Hur ser du på relationen mellan arbete, fritid och familj?

Generationsfrågor

- Tror du att den generella bilden av hur en ledare är skiljer sig mellan generationer?
- Hur i så fall?
- Ser du några skillnader mellan yngre och äldre medarbetares värderingar?
- Har du någonsin stött på problem eller motgångar inom ditt yrke som du uppfattar har varit på grund av din ålder?
- Tror du att medarbetare ur olika generationer har olika krav på en ledare?
- Tror du att ledare ur olika generationer har olika krav på ledarrollen?

Ledarskapets utveckling

- Tror du att ledarrollen kommer att förändras?
- Varför/ varför inte?
- Hur kan ledarskap förändras om det krävs? Vem kan skapa förändring?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA