



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatexamen

Gammal och erfaren vs. ung och driven

- en studie om hur ålder påverkar ledarskapet på arbetsplatsen

Malin Eriksson

Katrin Lennartsson

Sara Lundin

Handledare:
Anna Tunlid
Eva Åström

Kandidatuppsats
VT 2012

Sammanfattning

Titel: Gammal och erfaren vs. ung och driven, en studie om hur ålder påverkar ledarskapet på arbetsplatsen

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT 2012

Seminariedatum: 29 maj 2012

Författare: Malin Eriksson, Katrin Lennartsson och Sara Lundin

Handledare: Anna Tunlid och Eva Åström

Nyckelord: Situationsanpassat ledarskap, ålder, diversity management, mångfald, olikheter och human resource management.

Problem: Diversity management är i sig ett relativt nytt begrepp inom management litteraturen. Den tar upp olikheter mellan de anställda på arbetsplatsen. Teorin belyser till stor del genus och etniska minoriteten. Det finns forskare som även tar upp ålder, handikapp eller sexuella preferenser. Dessa är tre växande kategorier av befolkningen och det bör belysas mer i dagens litteratur. Vi har valt att fokusera på ålder och hur ledare arbetar med situationsanpassat ledarskap för att få en väl fungerande organisation.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka om ledarskapet och arbetsplatsen påverkas av att de anställda har olika ålder.

Metod: Genom djupintervjuer med nio ledare från tre olika kategorier av företag och organisationer: offentlig sektor, tjänsteföretag och tillverkningsföretag har denna uppsats sin grund.

Resultat: Ledare ser olika attityder, egenskaper och inställningar hos de yngre och de äldre anställda. Yngre personer är mer drivna och kreativa vilket kräver ett flexibelt ledarskap som låter dem arbeta flexibla tider etcetera. Äldre anställda har en starkare lojalitet mot sin arbetsgivare än vad de yngre har. Ledare tycker att det är bra med ålderskillnad på arbetsplatsen. Äldre anställda delar med sig av erfarenhet medan de yngre bidrar med kreativitet och nya idéer. En variation i ålder kan bidra till en bra gruppdynamik på arbetsplatsen men det kan även bidra till konflikter då skillnader i attityder och egenskaper kan skapa spänningar mellan åldrarna. På grund av detta måste ledaren vara flexibel då de anställda har olika krav, behov och drivkrafter.

Förord

Vi vill tacka de företag och framförallt de ledare som vi har varit i kontakt med och intervjuat. Vi uppskattar den kunskap och lärdom som ledarna har delat med sig av och som ligger till grund för denna uppsats. Utan deras hjälpsamhet hade denna uppsats inte blivit av. Vi vill även tacka våra handledare Anna Tunlid och Eva Åström för deras stöd, vägledning och rekommendationer.

Vi vill även passa på att tacka våra familjer för allt stöd under arbetets gång och ett extra tack till dem som läst igenom vårt arbete och kommit med värdefulla synpunkter.

Helsingborg, maj 2012

Malin Eriksson, Katrin Lennartsson och Sara Lundin

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBESKRIVNING OCH TIDIGARE FORSKNING.....	2
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
1.3 DISPOSITION.....	4
2. TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 DIVERSITY MANAGEMENT.....	6
<i>Fördelar med diversity management</i>	7
<i>Problematik med diversity management</i>	8
2.2 TEAMARBETE.....	9
2.3 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	10
2.4 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP.....	11
<i>Hur man kan dela upp det situationsanpassade ledarskapet</i>	13
3. METOD	16
3.1 VAL AV FORSKNINGSMETOD.....	16
3.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	17
3.3 VAL AV RESPONDENTER.....	17
3.4 UNDERSÖKNINGSINSTRUMENT.....	19
3.5 GENOMFÖRANDE AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	20
4. EMPIRI OCH ANALYS	23
4.1 FÖRETAGSPRESENTATIONER.....	23
4.2 SER LEDARE SKILLNADER I ÅLDER?.....	25
<i>Skillnader i lojalitet hos de anställda</i>	25
<i>Ledarskap vid sjukdom</i>	27
4.3 TYCKER LEDARE ATT DET ÄR BRA MED ÅLDERSSKILLNADER?.....	31
<i>Mångfald berikar</i>	31
<i>Mångfald vid rekrytering och genom policys</i>	33
<i>Diversity är en dans på rosor, eller?</i>	34
4.4 ANVÄNDS DET SITUATIONSANPASSADE LEDARSKAPET?.....	38
<i>Ledarens syn på de anställda</i>	38
5.1. SER LEDARE SKILLNADER I ÅLDER?.....	43
5.2 TYCKER LEDARE ATT DET ÄR BRA MED ÅLDERSSKILLNADER?.....	45
5.3 ANVÄNDS DET SITUATIONSANPASSADE LEDARSKAPET?.....	47
6. SLUTDISKUSSION	49
6.1 METODDISKUSSION.....	50
7. KÄLLHÄNVISNING	52
7.2 MUNTliga KÄLLOR.....	54
7.3 WEBBDOKUMENT.....	55
8. BILAGOR	56
8.2. BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR.....	57

1. Inledning

Ålder har blivit en viktig parameter i samhället. Enligt en undersökning som Manpower har genomfört är Sverige sämst i Europa på att anställa personer över 55 år och samtidigt har Sverige hög arbetslöshet bland unga. Bäst före datumet passeras vid 50 år samtidigt som ungdomarna inte har tillräckligt med erfarenhet för att få arbete. (www.suntliv.nu) Hur kan en ung människa ta sig in på arbetsmarknaden och hur kan de äldre hålla sig kvar? Detta visar på att det finns två grupper i samhället som har det svårt på arbetsmarknaden. Denna problematik har inspirerat oss till att undersöka mer om hur ålder påverkar arbetsplatser och ledarskap.

Tidigare har genus och etnicitet varit i fokus när det kommer till olikheter på arbetsplatsen, men nu har ålder kommit ikapp. Idag har ålder blivit mer och mer intressant och utforskat. En utökad diskussion kan ses i dagens samhälle som berör ålder och som kategoriserar ålder utefter olika generationer. Denna diskussion beskriver, kategoriserar och generaliserar de olika generationerna som benämns rekordgenerationen, generation X och generation Y. Detta uppmärksammas ofta då det är en "ny" generation som ska inta arbetsmarknaden och i det här fallet är det generation Y som är de yngre på arbetsmarknaden. Detta ställer krav på ledare att bemöta de speciella och säregna egenskaper och attityder som denna grupp sägs ha. (Essinger, 2006, s.104) Även rekordgenerationen, som är de äldre, benämns ofta då de befinner sig på arbetsmarknaden. De har precis som generation Y säregna egenskaper (Myron, 2012, s.4). Det är dessa generationsbegrepp som har väckt vårt intresse för ålderns roll och inverkan på arbetsplatsen då vi själva tillhör generation Y och ska ut på arbetsmarknaden nu. När det skrivs om dessa generationer redogörs det även för de olikheter som de olika generationerna besitter. (Myron, 2012) Vi har därmed fått ett intresse för hur ledare på företag märker av skillnader mellan olika åldrar och om de anser att åldersskillnader har en inverkan på deras egen ledarskapsstil. I denna uppsats kommer vi att prata om de anställda som yngre eller äldre, och de yngre är i runda slängar runt 20 år medan de äldre är runt 55+.

Detta har lett oss in på diversity management som handlar om att identifiera olikheter inom organisationen och att använda dem på bästa sätt. Att värdera och använda människors olikheter kan innebära en ökad lönsamhet för företag. Olikheter berikar och olika kunskaper breddar kunskapsnivån och kompetensen inom företaget. Det unika är värdefullt och det ska

användas för att utveckla företaget, men samtidigt kan konflikter uppstå om de anställda är för olika. För att motarbeta spänningar i arbetsgruppen krävs det ett aktivt arbete med human resource management och ett starkt team. (Kandola & Fullerton, 1998, s.6ff) Genom att arbeta med teamkänslan kan de anställda respektera varandras olikheter och arbeta mot samma mål. I litteraturen om diversity management skrivs det mycket om etnicitet och genus som två olika faktorer att ta hänsyn till på arbetsplatsen. Kersten (2000, s.235f) liksom många andra forskare skriver om diversity management i samband med globaliseringen vilket ställer krav på arbetsgivare att handskas med svårigheter som kan uppstå då olika människor av olika etnicitet, genus och ålder ska samarbeta på en arbetsplats. Teorin om diversity management tar upp många aspekter som arbetsgivare med fördel kan leda efter men ytterst lite tas upp i teorin om arbetstagares ålder och dess inverkan på ledarskap. Vi vill därför undersöka vilken påverkan ålder har och om det finns en lucka i teorin diversity management som bör fyllas.

1.1 Problembeskrivning och tidigare forskning

I detta kapitel kommer en problembeskrivning som definierar den kunskapslucka som vi anser att vi har hittat i diversity management att mynna ut i ett syfte och frågeställningar. Problembeskrivningen förklarar samhällsrelevansen och varför vi anser att detta är intressant.

Litteraturen kring diversity management tar upp olikheter hos de anställda (Gilbert et al., 1999). Litteraturen tar upp mycket om genus och etnicitet men ålder är ett begrepp som benämns ytterst lite. Ett exempel på detta är Rajvinder Kandola and Johanna Fullertons (1998) bok *Diversity in action: managing the mosaic*. De skriver flera sidor om etniska minoriteter, personer med funktionsnedsättning och kvinnor. När de kommer till ålder ägnar de endast sju rader åt detta. (Kandola & Fullerton, 1998, s.21ff) Detsamma gäller artikeln av Jabbour et al. (2011) som nämner en rad olikheter, däribland ålder. De går aldrig på djupet när det gäller ålder som de gör med vissa av de andra olikheterna. Gilbert et al. (1999) skriver även de om diversity management i sin artikel *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. Denna artikel berör inte ens ålder som en av de olikheter som existerar på en arbetsplats. Diversity management handlar i stor bemärkelse om skillnader som etnicitet och genus. (Kandola & Fullerton, 1998) Under vår undersökning har vi märkt att forskningen kring hur skillnader i ålder påverkar organisationer inte är tillräcklig. Stora generationsskiften

kommer ske inom en snar framtid. Medför detta några svårigheter och finns det några fördelar? Är arbetsgivare redo för detta och hur leder de olika åldersgrupper idag?

Med stöd av det som Kandola och Fullerton (1998, s.21ff), Jabbour et al. (2011) och Gilbert et al. (1999) skriver om diversity management identifierar vi en kunskapslucka i litteraturen, då den tar upp lite om ålder.

Då man insett att även ålder är en grund för diskriminering har regeringen vidtagit åtgärder för att skydda arbetstagare på arbetsmarknaden. År 2010 lämnades utredningen om stärkt skydd mot åldersdiskriminering in till stadsrådet Nyamko Sabuni. När utredningen lades fram fanns det inget heltäckande förbud mot åldersdiskriminering i svensk lagstiftning. (www.regeringen.se¹) Diskrimineringslagen från 2008 ser ut som följer;

Diskrimineringslagen (2008:567), som trädde i kraft den 1 januari 2009, innebär att ett mer långtgående skydd mot diskriminering gäller för genus, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning än för ålder. Vid lagens tillkomst avstod regeringen från att föreslå ett förbud avseende diskrimineringsgrunden ålder på de samhällsområden som inte omfattades av arbetslivsdirektivet. Detta motiverades med att Diskrimineringskommitténs överväganden inte gav ett tillräckligt underlag för att gå vidare med frågan om ett åldersdiskrimineringsförbud på dessa områden och att EU-rätten inte heller krävde ett sådant förbud. Regeringen framhöll dock i det sammanhanget att man avsåg att återkomma till frågan. (Utredningen om stärkt skydd mot åldersdiskriminering, www.regeringen.se²)

Citatet ovan visar att det år 2009 skapades ett mer långtgående skydd mot diskriminering av olika grupper. Dock finns inte kategorin ålder med bland dessa, men i år har regeringen tagit åtgärder för att stärka skyddet mot åldersdiskriminering. En utredning har lämnats och det är föreslaget att den nya lagen ska träda i kraft den första januari 2013. För att stärka skyddet mot åldersdiskriminering anser utredningen att ett förbud mot diskriminering som har samband med ålder införs på följande samhällsområden: varor, tjänster och bostäder, allmän sammankomst och offentlig tillställning, hälso- och sjukvården, socialtjänsten, socialförsäkringen, arbetslöshetsförsäkringen, studiestöd och offentlig anställning införs. Utredningens förslag innebär att ålder får samma grundskydd som övriga diskrimineringsgrunder i diskrimineringslagen, till exempel genus, etnisk tillhörighet och sexuell läggning. (www.regeringen.se¹) Som tidigare har nämnt kommer det snart att ske ett generationsskifte detta är något som bör speglas i lagstiftningen.

Med stöd av det som vi har läst i litteraturen om diversity management och det vi kan se i utvecklingen av lagstiftningen om diskriminering på grund av ålder menar vi att det är

intressant att nämna problematiken kring ålder då den saknas i nuvarande lagstiftning och litteratur.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka om ledarskapet och arbetsplatsen påverkas av att de anställda har olika ålder.

För att nå vårt syfte ligger följande tre frågeställningar till grund för denna uppsats:

- Vad ser ledare för skillnader i egenskaper, attityder och inställningar hos de anställda som kan knytas till ålder?
- Anser ledare att det är bra med åldersskillnader bland de anställda och vilka för- och nackdelar kan de se?
- Använder sig ledare av ett situationsanpassat ledarskap för att arbeta med anställda av olika ålder?

1.3 Disposition

I detta avsnitt kommer det att redogöras för hur vi har valt att disponera denna uppsats. Det kommer även att göras en kort presentation om vad varje kapitel berör för att hjälpa läsaren att följa med i arbetet.

I kapitel 1 har vi angett och problematiserat samhällsdebatten som vi har funnit om ålder. Detta har mynnat ut i uppsatsens syfte och frågeställningar.

I kapitel 2 kommer de teorier som denna uppsats grundas på att presenteras. Där är diversity management och det situationsanpassade ledarskapet centrala begrepp. Dessa teorier kompletteras med hjälp av team och human resource management.

I kapitel 3 som är metodavsnittet presenteras de tillvägagångssätt som vi har använt oss av när empirin har samlats in. Vi redogör här det urval som vi gjort när vi valde våra respondenter och varför vi valde att göra nio stycken kvalitativa intervjuer.

I kapitel 4 som avhandlar empiri och analys kommer de tre frågeställningarna som hjälper till att besvara uppsatsens syfte att analyseras. Det empiriska materialet kommer att presenteras samt att det kommer ställas mot och knyts samman med de teorier som tidigare har presenterats i uppsatsens teoriavsnitt. Löpande sker en analys då vi ställer teorin emot empirin.

I kapitel 5 uppsatsens avslutande del kommer det först presenteras slutsatser på uppsatsens frågeställningar.

I kapitel 6 summeras uppsatsen i en slutdiskussion. Här redogörs våra tankar om arbetets gång och förslag på vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer vi att behandla de teorier som kommer att användas som ett verktyg för att kunna utföra en analys. Vi kommer att gå djupare in på de olika teorierna som ska användas för att analysera empirin samt redogöra för hur de kan knytas till varandra. Då vi har hittat en kunskapslucka i diversity management, när det gäller ålder, har vi valt att presentera denna teori först för att sedan presentera det situationsanpassande ledarskapet som ett verktyg som vi eventuellt kan använda oss av för att försöka fylla den lucka som vi tycker oss ha hittat.

2.1 Diversity management

Managing diversity means different things to different people. It can mean integrating different parts of an organisation to enable them to work together; it can relate to the issue of national cultures within a multinational organisation; it can also refer to the development of equal opportunities. (Kandola & Fullerton, 1998, s.6)

Citatet ovan visar att diversity management betyder olika saker för olika personer. Detta medför att begreppet är väldigt komplext. Jabbour et al. (2011, s.59) menar att diversity management betyder olika för olika människor. I deras artikel redogör de för hur en rad olika teoretiker väljer att definiera diversity management. Även om det finns flera definitioner av diversity management så finns det vissa gemensamma nämnare och huvudbegrepp inom teorin. De gemensamma nämnare som man kan se är mångfald och olikheter men även egenskaper och förmågor (Gilbert et al. 1999, s.61; Jabbour et al., 2011, s.59; Kandola & Fullerton, 1998, s.6ff). Kandola och Fullerton (1998, s.6ff) menar att ledare måste arbeta med de anställdas olikheter för att stärka organisationen. Det finns många aspekter att ta hänsyn till så som ålder, etnicitet och handikapp. När det kommer till diversity management är alla helt jämställda. (Kandola & Fullerton, 1998, s.6ff)

Diversity management syftar på en organisations systematiska och planerade engagemang för att rekrytera och behålla personal med olika bakgrund, egenskaper och förmågor. Diversity management är en aktiv handling som bör finnas inom den avdelning som har hand om human resource management och det bör synas i träningen och utvecklingen av personalen. (Bassett-Jones 2005; Jabbour et al., 2011, s.59) Det grundläggande konceptet inom diversity management innebär att arbetsstyrkan bör innehålla en viss mångfald. Mångfald kan bestå av både synliga och icke synliga olikheter och innefattar faktorer som genus, ålder, bakgrund,

ethnicitet, handikapp, personlighet och sätt att arbeta. Det är dessa olikheter som tillför varierande kunskaper och erfarenheter, vilket tillför ett ökat värde för företaget. Genom att hantera dessa olikheter kan det skapas en produktiv miljö där alla känner sig värdefulla för organisationen, där allas talanger används och där organisationens mål uppfylls. (Kandola & Fullerton, 1998, s.8) Kandola & Fullerton (1998, s.8) liknar mångfald i ett företag vid en mosaik. Olikheter kommer tillsammans och bildar en helhet. De anställdas olikheter, kunskaper, erfarenheter och preferenser bidrar tillsammans till att bilda ett mönster, en fungerande organisation.

Fördelar med diversity management

Det finns många fördelar med diversity management. Arbetar företagsledningen mycket med diversity management kan de på kort sikt minska sina kostnader då frånvaron av personalen minskar vilket även personalomsättningen gör, då de anställda trivs på grund av ett gott arbetsklimat. Med minskad personalomsättning och frånvaro minskar även kostnaderna för rekrytering, utbildning och sjukersättning. (www.handelskammaren.com) Genom att arbeta aktivt med diversity management ökar förståelsen mellan de anställda vilket bidrar till bättre arbetsrelationer och förhoppningsvis ökade konkurrensfördelar. (Jabbour et al., 2011, s.60)

Rapporten *Diversity Management idag – affärsnytta med mångfald. Strategier för att leda och hantera olikheter och likheter* som är genomförd av handelskammaren tar upp att företag med hjälp av personalens olikheter, kunskaper, erfarenheter och preferenser kan utveckla sin produkt på nya marknader och även förbättra sin marknadsposition. När företag rekryterar kan de få ett större utbud av kandidater om de väljer att titta på en bredare målgrupp. Finns det en stor mångfald inom företaget får ledningen en större insyn på de varierande olikheterna, kunskaperna, erfarenheterna och preferenserna som finns hos de anställda. En mångfald hjälper till att öka kreativiteten och innovationsförmågan på arbetsplatsen, då blandade arbetsgrupper ger nya infallsvinklar och ett annat perspektiv på saker och ting. Diversity management förebygger även diskriminering och risken för anmälningar minskar då det finns mångfald på arbetsplatsen. (www.handelskammaren.com)

Mångfald inom personalstyrkan kan även vara till fördel när det gäller hur andra ser på företaget. Den image och det anseende som kunder har av företaget blir bättre om det finns

anställda med varierande kunskaper, erfarenheter och preferenser. Det kan även hjälpa till att förmedla en positiv och seriös bild för framtida anställda och för media. (www.handelskammaren.com) Kärnan i diversity management är att mångfald och olikheter berikar organisationen. (Jabbour et al., 2011, s.60)

Problematik med diversity management

Företagets attityd angående diversity management och själva implementeringen av den är av största vikt. von Bergen (2002, s.239ff) menar att svårigheter kan uppstå om attityderna är felaktiga och det som kan gå fel gör ofta det. Ofta tas en extern aktör in för att lära ut diversity management till personalen, och det finns några fallgropar som de kan falla i. Det är ganska vanligt att företaget har en ”politiskt korrekt” – attityd och att träningen inom diversity management går ut på att ändra personalen och inte attityden eller arbetsprocessen inom organisationen. För att lägga en god grund för ett gott arbetsklimat med hjälp av diversity management måste system och processer spegla organisationens mål med diversity management. (von Bergen, 2002, s.239ff)

Bassett-Jones (2005) menar att mångfald är en erkänd källa till kreativitet och innovation vilket kan bidra till konkurrensfördelar. Mångfald kan även vara en anledning till missförstånd, misstänksamhet och konflikter på arbetsplatsen som kan leda till frånvaro, dålig kvalitet, låg arbetsmoral och förlorad konkurrenskraft. Företag som söker konkurrensfördelar genom mångfald står inför en paradoxal situation. Om de anammar mångfalden riskerar de konflikter på arbetsplatsen, då olika attityder, bakgrund och inställningar kan kollidera med varandra. Om de inte anammar mångfalden riskerar de att förlora konkurrensfördelar, då annan värdefull kunskap inte kommer in i organisationen. För- och nackdelarna med mångfald sätter organisationer och företag i en svår situation. (Bassett-Jones, 2005, s.171f)

Bassett-Jones (2005, s.172ff) redogör för att företag har få tillfällen att rekrytera ny personal med önskade egenskaper om de arbetar aktivt med sin personal. Han menar att företag som aktivt arbetar med human resource management kan sammanföra detta med diversity management då detta bidrar till kreativitet, innovation och konkurrensfördelar för företaget genom ett aktivt rekrytera personal med olika egenskaper. Även Jabbour et al. (2011, s.60) redogör för att diversity management och human resource management bör kopplas samman

för att en organisation ska vara framgångsrik. Problemet som kan uppstå är att företag som aktivt arbetar med human resource management har låg personalomsättning då personalen trivs. (Bassett-Jones, 2005, s.171f)

2.2 Teamarbete

Skärvad & Rudenstam (2009, s.5) skriver att i moderna organisationer har arbetsuppgifterna utvecklats till att bli mer kompetenskrävande, komplexa och växlande. Dessa uppgifter ska ofta ske inom en strikt tidsram och det tillsätts arbetsteam för att utföra dem på ett mer effektivt sätt. Främsta fördelarna med team kan sammanfattas till att det stärker samarbetet och kommunikationen mellan avdelningar och personer att tillföra olika perspektiv på problemlösning och till beslut, att stärka nytänkande och kreativitet, att öka personalens engagemang och deltagande vid genomförandet av beslut.

Det är en fördel att ha medlemmar som är bra på att skapa ett gott samarbetsklimat, de som kan lösa konflikter och de som har en förmåga att driva på arbetsprocesserna. Team kommer att genomgå olika stadier och ibland kan det hetta till i diskussionerna och arbetsprocesserna. Det finns ofta oklarheter eller kamp i rollfördelningen när personkemin inte stämmer. (Skärvad & Rudenstam, 2009, s.23f) För att skapa ett välfungerande team krävs det att gruppen finner en gemensam identitet. Den ger i sin tur en stark sammanhållning och ett gemensamt ansvarstagande för att lösa uppgiften och att finna ett engagemang. Den stora utmaningen är att skapa denna gemensamma identitet och dessutom behålla den variation av kompetens, personlighet, färdigheter och mångfald som teamet består av. (Skärvad & Rudenstam, 2009, s.30) En ensam person kan knappast inneha alla egenskaper som behövs för en uppgift men det är tillsammans i en grupp som styrkorna, kraften och bredden visar sig och berikar arbetet (Hogedal & Lycken, 2007, s.12).

Genom olika erfarenheter, kunskaper, arv och miljö har alla människor särdrag. I ett team finns det säkert en del gemensamma uppfattningar men det är också helt naturligt att skilja sig åt. Dialogen uppfyller en viktig funktion i att lyssna på varandra och uppfatta varandras olikheter och konflikter kommer att uppstå under arbetes gång. (Hogedal & Lycken, 2007, s.44) De vardagliga försöken att kategorisera människor är grova och avsikten är att detta utgör en grund för självkänedom. Då det går att sätta ord på människors starka sidor, vad som motiverar dem och vad de typiska reaktionerna är kommer förståelsen för varandra bidra till att undvika konflikter. En ledare måste förstå vad som motiverar den enskilda individen

och vara beredd på överraskningar då olika personlighetsstilar kan vilja ha sådant som ledaren själv inte skulle vilja ha. (Hogedal & Lycken, 2007, s.48f)

2.3 Human resource management

Human resource management handlar om att fokusera på de resurser som individer tillför och sträva efter att skapa en framgångsrik jämvikt mellan individuell och organisatorisk framgång (Granberg, 2011, s17). Det har med åren vuxit fram ett mer genomtänkt mångfaldsarbete i företag som genom ett första steg fokuserade på att öka mängden kvinnor och etniska minoriteter på arbetsplatser. I ett andra steg uppkom begreppet *valueing differences* som har betonat samspelet mellan anställda genom ord som, respekt, förståelse och uppskattning av varandras olikheter. (Granberg, 2011, s.314f) En tredje fas, *managing diversity*, har betonat utvecklingen av en organisationskultur som har lyft fram anställdas olikheter vilket enligt Granberg (2011, s.314f) leder till ökad produktivitet och effektivisering då anställdas olika synvinklar berikar arbetsprocessen. Det finns en risk i att kategorisera de skillnader som mångfald kan bestå av. Han diskuterar vidare om farorna som kan uppstå vid en kategorisering och när en ledare funderar över skillnader hos de anställda då man enligt Granberg (2011, s.314f) hittar desto fler olikheter ju mer man letar istället för att bara acceptera dem.

Företag kan hantera olikheter på skilda sätt. Vissa företag ser inte positivt på vad mångfald kan föra med sig. Molander (1996) i Granberg (2011, s.315f) urskiljer tre huvudsakliga stadier som ledare och företag kan befinna sig i när de står vid frågan om dess mångfald: *Förnekelse* är där man helt bortser skillnader som har betydelse för organisationen eller anser att de har en mycket liten påverkan. *Assimilering* är synsättet som medger att det finns vissa skillnader. Utvecklingsprogram och introduktionsutbildningar erkänner skillnader men utgår från ett likartat tänkande hos anställda som stöder och belönar en organisatorisk identitet. *Mångfald som specialitet* är förhållningssättet där skillnader erkänns men också värdesätts och ges utrymme. Erfarenheten och specialkunnandet är värdefullt och organisationen struktureras för att hjälpa detta.

2.4 Situationsanpassat ledarskap

Då vi känner att det saknas verktyg inom diversity management för att hantera ålder kommer vi nu att presentera det situationsanpassade ledarskapet för att eventuellt kunna fylla den kunskapslucka.

Organisationer har använt sig av situationsanpassat ledarskap i många år och det har visat sig att ledare som är tränade i denna typ av ledarskap får ett bättre resultat vid förändringar i organisationens arbete. George W. Yeakey (2002, s.75ff) poängterar hur ett situationsanpassat ledarskap inte handlar om ledarskap utan att det istället handlar om att möta mottagarens och den anställdes behov. Effektiva ledare är flexibla nog att anpassa sin ledarskapsstil utefter de människor de leder. Vissa personer arbetar bäst med den hjälpsamma ledaren som ger en klapp på axeln medan andra behöver, och i vissa fall vill ha, en ledare som säger åt dem vad de ska göra. (Yeakey, 2002, s.76)

Det är många som har kategoriserat ledarskapets olika karaktärer och en av dem är Alan Bryman. Han kategoriserar ledarskapets karaktärer efter fyra olika kategorier som är: egenskap, stil, situation och det som Bryman kallar för ”det nya ledarskapet”. (Bryman, 1996 i Clegg et al 1996, s.277, Jönsson och Strannegård, 2009, s.17) Det är den tredje kategorin situation som vi har valt att rikta in oss på då den är flexibel och kan komma att fylla kunskapsluckan inom diversity management. Det situationsanpassade ledarskapet bygger på att det är situationer och sammanhang som är en viktig parameter i ledarskapet. Bryman skriver att ledaren måste vara anpassningsbar och flexibel med sina ledarskapsstilar. Detta för att leda företaget under olika omständigheter. Detta synsätt är mer flexibelt än de andra tre av Brymans synsätt. (Bryman, 1996 i Clegg et al 1996, s.279; Jönsson och Strannegård, 2009, s.18) Det situationsanpassade ledarskapet handlar om ledarens förmåga att anpassa sitt ledarskap efter olika situationer och att ledaren inte kan använda samma ledarskap i alla situationer som uppstår (Hersey et al. 1979). Lau (1998) menar att anställdas personliga attityder, värderingar och tidigare erfarenheter inverkar på ledarskapsstilen och gruppens prestation. Det situationsanpassade ledarskapet bygger även på att det finns ett samspel mellan ledare och personal samt på ledarens egenskaper, beteende och karisma (Arvidsson et al. 2007; Hersey & Blanchard, 1996).

Eftersom ledarskap och management involverar människor är det väldigt komplext och bör behandlas därefter (Hersey & Blanchard, 1988, s.2). Det är viktigt att ledaren influerar sin arbetsgrupps beteende och leder dem så att det kan uppnå sina mål (Bryman, 1996 i Clegg et al. 1996, s.276). För att göra detta krävs det att ledaren kan avläsa sina anställdas förmågor och preferenser och anpassa sig efter dessa (Hersey et al, 2000, s.171f). Hersey och Blanchard (1988, s.106) skriver att det finns tre komponenter i en ledarskapsprocess. Dessa är ledaren, anhängaren/ anställda och situationen. Ser man detta ur en situationsaspekt ska ledaren vara effektiv och flexibel för att kunna leda och förutse vilken typ av ledning som de anställda behöver. (Hersey & Blanchard, 1988, s.106) Huvudpoängen med situationsanpassat ledarskap är att anpassa sitt ledarskap efter de anställda och leda dem framåt (Hersey et al, 2000, s.172).

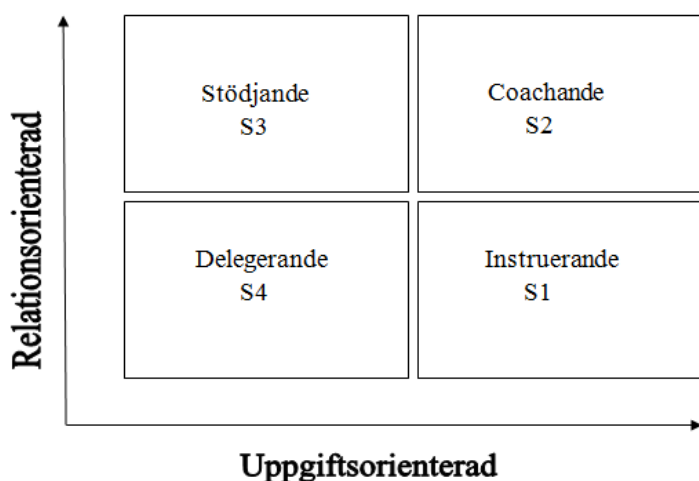
Birgitta Ahlthorp skriver i boken *Rollmedvetet ledarskap* (1998) att det finns skillnader när det gäller sättet att leda sin personal. Hon skriver att det är skillnad på om de anställda är män eller kvinnor men även att ålder kan påverka ledarskapet. Detta bidrar till att ledaren inser att de måste anpassa sitt ledarskap. Ahlthorp (1998) redogör för en enkätundersökning som gjordes av IFL (institutionen för företagsledning). Undersökningen gjordes med syftet att undersöka vilka krav och utmaningar från de anställda som chefer förväntade sig möta under 2000-talet. Resultatet visade att cheferna förväntade sig att de anställda skulle ställa ökade krav på ansvar och utveckling i arbetet. Det skulle även komma att kräva mer delaktighet i beslut. Cheferna såg att de i ledarskapet skulle behöva utveckla belöningsystem och finna stimulans åt de anställda så att det motsvarar deras olika livssituationer bättre. De såg att ett naturligt steg blev att lägga större vikt och flexibilitet åt de anställdas familjesituationer. Till exempel vård av sjukt barn eller vård av sjuk åldrande förälder. (Ahlthorp, 1998, s.125)

Ahlthorp (1998, s.126) säger att lojalitet till företag av de äldre anställda är större än lojaliteten från de yngre anställda. Om företag inte möter de krav som yngre anställda ställer eller om de inte ger tillräckligt bra stöd för deras livssituation eller vidareutveckling så kommer lojaliteten till företaget minska. Det blir då lättare för de yngre anställda att söka ett arbete på annat håll som erbjuder bättre förmåner. Fortsättningsvis visade enkäten att chefer var enhälliga i att yngre anställda inte har samma inställning till arbetstider som de äldre anställda har. De äldre uppfattar situationen som att de yngre vill arbeta mindre medan de yngre menar att de arbetar på ett smartare sätt. Med fler resultatstyrda organisationer innebär det att åtaganden och engagemang från de anställdas sida ser annorlunda ut. Arbetsuppgiften ska göras men innebär

inte nödvändigtvis att alla anställda måste vara på plats samtidigt, vilket ofta är fallet idag. Detta ställer nya krav på ledarskap och Ahlthorp (1998, s.127) menar att det finns en risk för meningsskiljaktigheter mellan generationer om inte cheferna kan ställa om verksamheten men även bana väg för de yngre anställda.

Hur man kan dela upp det situationsanpassade ledarskapet

Hersey et al. (1979) har kommit fram till att man kan dela upp ledarskapet efter två olika stadier; uppdragsorienterade och relationsorienterade. Det uppdragsorienterade beteendet bygger på hur ledaren beskriver arbetsuppgifterna och säger till de anställda när, var och hur vissa arbetsuppgifter ska genomföras. Det uppdragsgivande beteendet handlar även om hur ledaren väljer att fördela roller och sätta upp gemensamma mål för arbetsgruppen. Hersey et al. (1979) benämner det relationsorienterade beteendet till ett stödjande beteende och säger att det mest väsentliga är att ha en fungerande kommunikation. Det handlar om att som ledare kunna lyssna på sina anställda men även att kommunikationen till dem är viktig. Hersey et al. (1979) menar i sin tur att de går att dela upp i fyra underkategorier som är stödjande, coachande, delegerande och instruerande ledare. Figuren nedan beskriver sambandet mellan de fyra kategorierna och uppdragsorienterat- och relationsorienterat beteende.



Figur 1. Ledarskapsstilar

Källa: Hersey & Blanchard, 1988, s.182,187 egen modifikation.

Den instruerande ledarstilen som benämns i S1 har låg relationsorientering men hög uppgiftsorientering (se figur 1). Större delen av ledarskapet går ut på att berätta och visa för

de anställda hur arbetet ska utföras. Här lägger ledaren väldigt lite tid på att stötta sina anställda. (Hersey & Blanchard, 1988, s.182,187)

Den coachande ledarstilen som benämns i S2 är både relationsorienterat beteende och uppgiftsorienterat beteende högt (se figur 1). Inom denna kvadrat är det viktigt att ledaren både förklarar tydligt vad som ska genomföras och hur det ska genomföras. Att förklara för de anställda varför något ska genomföras är en annan sak som är viktigt. Som coachande ledare är det även viktigt att uppmuntra sina anställda för att kunna motivera dem samt påverka deras beteende. (Ibid)

I den stödjande ledarstil som man hittar i kvadraten S3 är uppgiftsorienteringen låg och relationsorienteringen hög (se figur 1). Ledaren fokuserar på att uppmuntra och stötta de anställda medan den anställde själv får lösa arbetsuppgiften. Det handlar mycket om att motivera sina anställda till att tänka själv och låta de vara självständiga i sitt arbete. (Ibid)

Den delegerande ledarstilen som benämns i S4 har både låg uppgiftsorientering och relationsorientering (se figur 1). De anställda får själva bestämma hur de ska utföra sitt arbete och ledaren fokuserar mer på att tillge de resurser som de anställda behöver för att utföra det på ett optimalt sätt. De anställda är självgående och därför behövs det ingen stöttning och uppmuntran från ledaren. (Ibid)

När ledaren avgör vilken ledarskapstil denne bör använda görs detta efter nivån av kompetens och engagemang hos de anställda. När kompetensen hos de anställda är låg ska den instruerande ledarstilen appliceras. Är kompetensen hos de anställda hög bör ledaren istället låta de anställda jobba självständig och applicera den delegerande ledarskapsstilen. (Ibid) Thompson och Vecchio (2009) menar att för att kunna använda det situationsanpassade ledarskapet på ett positivt sätt är det viktigt att kunna läsa av på vilken nivå ens anställda befinner sig på. Det gäller att kunna använda den avläsningen som ledaren har gjort för att använda och utveckla ett ledarskap som anpassar sig efter de behov som arbetsgruppen har. Hersey och Blanchard (1996, s.161ff) beskriver att det huvudsakliga misstaget hos ledare är att diagnostisera de anställda på ett felaktigt sätt. En person kan vara osäker eller orolig som ett resultat av att vara omotiverad. Viljan som arbetaren för med sig till en arbetsuppgift är enligt Hersey och Blanchard (1996, s.161) en kombination av självförtroende, engagemang

och motivation. Yeakey (2002) poängterar att ledare inte bör välja ledarskapsstil med antaganden om vad följarna, alltså de anställda, bör veta och bör ha för kunskaper. Här gäller det istället att välja och anpassa utefter varje individ.

Istället för att reagera emotionellt på problem som kan uppstå fokuserar en ledare med det situationsanpassade ledarskapet mer på att agera rationellt (Hersey & Blanchard, 1988, s.2). Situationsanpassat ledarskap berör som tidigare nämnts beteendet av ledarna, de anställda och de situationer som de befinner sig i. Med detta i åtanke blir det lättare att träna de individer som är ledare till att kunna anpassa sig efter de situationer som kan uppstå. Detta kan då hjälpa till att forma ledarna till att bli mer effektiva. (Hersey & Blanchard, 1988, s.106)

Nu sker en summering av vilka verktyg och reflektioner i detta kapitel som kommer att användas som verktyg i efterföljande kapitel.

Grundstommen i diversity management är enligt Kandola och Fullerton (1998, s.6ff) företags strategier för att rekrytera och behålla människor med olika bakgrund, egenskaper och förmågor. Huvudtanken är att olikheter, bland annat genom ålder, berikar en arbetsplats genom olika synvinklar. För att företag ska lyckas med detta krävs det ett aktivt arbete ifrån företagets avdelning som arbetar med human resource management. I teorin om human resource management kommer vi främst använda oss av Granbergs (2011, s.314f) begrepp *valueing differences* och *managing diversity*. Dessa begrepp betonar utvecklingen av en organisationskultur som lyfter fram anställdas olikheter vilket leder till produktivitet och effektivisering. I dagens organisationer är mycket arbete upplagt för team då det nu utförs mer arbete i projekt. Genom olika förmågor och bakgrund bildas ett bra team där förståelse för varandras olikheter hjälper till för att slutföra arbetsuppgifter samt undvika konflikter (Hogedal & Lycken, 2007, s.48f). För att kunna fylla kunskapsluckan om ålder i diversity management har vi valt att arbeta med situationsanpassat ledarskap. Därifrån tar vi främst med oss att ledaren måste möta mottagarens behov. En modell för detta är Hersey och Blanchards (1988, s.182, 187) ledarstilsmodell, vilken visar på fyra olika ledarskapsstilar inom det situationsanpassade ledarskapet. Detta är en modell som vi tar med oss för att analysera ledarna i vårt empiriska material.

3. Metod

I följande avsnitt kommer de metoder som vi har använt oss av för att svara på vårt syfte och frågeställningar att presenteras. Det kommer redogöras att vi har valt kvalitativa intervjuer som metod, varför vi har gjort det och hur vi har gått tillväga för att genomföra intervjuerna. På grund av vårt intresse för ledning av företag har uppsatsen om ålder kommit att undersökas ur ett ledarskapsperspektiv. Efter att ha sökt i tidigare forskning märker vi hur vår empiri med ålders påverkan på arbetsplatsen förankrad med diversity management fyller ett relativt outforskat fält. Detta blir också ett bra komplement i teorin diversity management som tar upp ålder ibland, men inte tillräckligt.

3.1 Val av forskningsmetod

För att nå vårt syfte och svara på våra frågeställningar har vi använt oss av en kvalitativ metod. Kvale och Brinkmann (2009, s.17) menar att kvalitativ forskningsintervju används för att förstå världen ur respondenternas synvinkel. Kvalitativa forskningsintervjun hjälper till att utveckla mening ur deras erfarenheter och den avslöjar deras levda värld före vetenskapliga förklaringar. Larsson (1986) menar att när undersökningen är empirisk försöker den analysera och beskriva vad respondenterna har sagt vid en intervju. Det fält som vi vill undersöka handlar om ledares erfarenheter och upplevda världsbild av olika åldrar bland de anställda. Med tanke på detta anser vi att kvalitativa forskningsintervjuer är det bästa alternativet för att få ut även de mer underliggande tankarna av våra respondenter. Svenning (1996, s.114) nämner olika saker som kan påverka respondentens svar. Genom minspel, kroppshållning eller annat som demonstrerar ens gillande eller ogillande i olika frågor kan informanterna styra respondenten. Svenning fortsätter att belysa vikten av att ägna hela sin uppmärksamhet åt respondenten och att vara en god lyssnare. Detta utförde vi genom att ha bandinspelning under våra intervjuer och att vi var två personer närvarande vid varje intervju som enskilt kunde tolka situationerna så att man undkommer vissa fall av missförstånd.

Kvale och Brinkmann (2009, s.19f) fortsätter med att belysa det faktum att kvalitativ forskningsintervju inte är ett samtal mellan likställda parter eftersom informanten är den person som definierar och kontrollerar situationen. Informanten introducerar ämnet för intervjun och följer kritiskt upp respondentens svar. I vår undersökning har vi undersökt om

ledarskapet på en arbetsplats påverkas av att de anställda har olika ålder. Detta undersöktes genom nio djupintervjuer med frågor innehållande följande teman:

- Kunskap och erfarenhet
- Inställning till ålderskillnader
- Arbete med ålderskillnader (Team, human resource management, situationsanpassat ledarskap)

Då vi har valt att göra flera kvalitativa intervjuer är det enligt Bryman (2001, s.303f) bra att använda semi-strukturerade intervjuer. Denna metod är välanvänd då det är flera personer inblandade och man strävar efter att hitta en jämförbarhet mellan intervjuerna. Formuleringen av våra intervjufrågor för undersökningen har inte varit så specifika att det inte har öppnat upp för alternativa synsätt eller egna idéer från respondenterna. Bryman (2001, s.305) påvisar att det skulle vara en förhastad begränsning av undersökningsfokus att undgå respondenterna rätten att ta ämnet dit de önskar. Det är en utmaning att gå in i ett ämne utan att ha förutfattade meningar. Detta skulle innebära att man ställer ledande frågor vilket Bryman (2001, s.305) också har som en punkt vid grundläggande råd och inslag vid förberedelsen av intervjuguiden.

3.2 Val av undersökningsmetod

Valet att göra semi-strukturerade djupintervjuer av ledare beslutades efter att vårt syfte och våra frågeställningar visat sig kräva uträdnande frågor och en eftertänksamhet hos respondenterna som vi samtidigt i sig vill analysera. Intervjuer med endast nio stycken ledare är inte representativt för att svara på vår övergripande frågeställning. Trost (2005) anser dock att det är ointressant huruvida urvalet är representativt eller inte. Kvale & Brinkmann (2009, s.17) förklarar vikten av att få svaren ur respondentens synvinkel. Då vi är intresserade av att få respondentens syn och åsikter ställde vi intervjufrågor och vi följde upp dessa med följdfrågor för att ytterligare klargöra respondentens svar.

3.3 Val av respondenter

Vi valde att intervjua ledare ifrån olika branscher: tjänsteföretag, offentlig sektor och tillverkningsföretag då vårt syfte och våra frågeställningar endast syftar till ledare i allmänhet, istället för en specifik bransch. Vi tror snarare att koncentrationen av en viss bransch skulle kunnat ha, på ett icke önskvärt sätt, påverkat undersökningen då resultatet kan innehålla exempelvis normer inom en viss bransch. Dessa tre kategoriseringar av respondenternas yrken

skedde slumpvis och kategoriserades efter att vi hade gjort vårt urval av respondenter. Fördelningen i gruppen blev dock tre ledare i varje grupp. Under tillverkningsföretag finner vi Diatron genom Anders Hansson, ett stort tillverkningsföretag genom Peter Olsson och Wostab AB genom Jörgen Möller. Under offentlig sektor finns hemtjänsten i Svedala som representeras av Malin Held, Nils Fredrikssons Utbildning genom Inger Ekholm-Svensson och Svedala räddningstjänst genom Örjan Thorné. Och i den slutliga kategorin, tjänsteföretag har vi ICA Karlssons i Svedala representerat av Åke Karlsson, Regiondjursjukhuset i Helsingborg genom Louise Blomqvist och Scandic Kramer i Malmö genom Lisa Jönsson.

Svenning (1996, s.103) berättar att det alltid handlar om ett selektivt urval av studieobjekt i en kvalitativ undersökning, det finns ingen anledning att göra urvalet slumpmässigt. I kvantitativa undersökningar handlar det om att generalisera men vid kvalitativa undersökningar, som i vårt fall, använder vi respondenterna i exemplifierande syfte. Vårt urval av respondenter var medvetet och fyra stycken respondenter hade anknytning till en Rotaryklubb där en av författarnas förälder är medlem. Dessa respondenter är Anders Hansson, Åke Karlsson, Inger Ekholm-Svensson och Örjan Thorné. Rotary är en organisation som gör insatser i samhället men de är också till för att hjälpa sina medlemmar att nätverka och få vänner samt att främja etik och ledarskap (www.rotary.org). Det passade bra att vi hade en fullständig lista med personer och kontaktuppgifter som alla uppfyllde våra krav för kvalitativa intervjuer med rekryteringsansvar, överblick över företaget och ansvar över medarbetarsamtal. Vi tror inte att denna anknytning till respondenterna hade någon inverkan på resultatet vi fick. De andra fem intervjuerna har dock haft närmre anknytning till oss i form av personliga kontakter och i två av fallen som arbetsgivare. Dessa respondenter är Malin Held, Peter Olsson och Jörgen Möller som är bekanta med våra föräldrar. Louise Blomqvist och Lisa Jönsson är arbetsgivare till medlemmar i denna grupp. Vid intervjuerna med Louise Blomqvist och Lisa Jönsson medverkade inte den gruppmedlem som hade denna anknytning till respektive arbetsgivare för att på så sätt inte kunna påverka respondentens svar. Vi har upplevt alla svar av respondenterna som ärliga och att de inte skulle vara påverkade av att vi har en anknytning.

Alla respondenter är med i rekryteringsprocesser vilket visade sig vara en bra grund för deras förståelse till vårt ämne. Bland annat respondenten Lisa Jönsson nämnde att hon vid våra frågor på intervjutillfället tänkte sig in i rekryteringstillfällena där ledare snabbt behöver

bedöma en persons egenskaper, attityder och livssituation. Att våra respondenter har inblick i processer som dessa gör att de har en övergripande syn på arbetsplatsen.

3.4 Undersökningsinstrument

Hela vår undersökning byggde på respondenternas personliga reflektioner och tankar kring olika generationers egenskaper, attityder samt vilka skillnader arbetsgivare lägger tyngd vid. Vi valde att sätta ihop olika öppna intervjufrågor (se bilaga 2) till ledare för att få svar på våra frågeställningar. I svaren önskade vi kunna utläsa nyanser, skillnader, likheter och reflektioner som Ahlberg (1992) redogör för.

Trost (2005) menar att man bör formulera sina intervjufrågor på ett öppet sätt för att respondenterna på ett fritt sätt ska kunna svara på frågorna utan att tyglas av frågorna i sig. Vi har dock valt att strukturera våra intervjufrågor på ett mer styrande sätt för att inte riskera att svaren inte skulle beröra vårt tänkta ämne. Detta för att kunna ställa våra respondenters svar mot varandra samt att kunna dra slutsatser. Trost (2005, s.50) menar att kvalitativa intervjuer inte ska byggas på i förväg formulerade frågor. Istället är det respondenten som ska få möjlighet att styra samtalet i ordningsföljd och delaspekter. Vår intervjuguide (se bilaga 2) innehöll specifika frågor för att vi skulle kunna jämföra respondenternas svar på ett mer lätttydligt sätt.

Trost (2005, s.51) beskriver följsamhet som mycket viktigt under en intervju och under våra intervjuer har det givits tidsrum för respondenten att ta samtalet dit den vill och alla intervjuer har innehållit olika följdfrågor som har skapats under varje unika intervjus gång. Bryman (2001, s.301) beskriver just den semi-strukturerade intervjuens förhållandevis specifika teman som ska beröras men att respondenten har stor frihet att utforma svaren på sitt sätt. Trost (2005) poängterar här som många andra att informanterna ska ställa frågor och lyssna men inte dela med sig av egna uppfattningar. I sådana fall riskerar man att respondenten influeras av informanten på ett icke önskvärt sätt. Här bör det tilläggas att en av respondenterna, Ekholm-Svensson, bad om lov att få tillgång till frågorna innan intervjun. Vi skickade frågorna till henne och uppfattade som att hon hade titta lätt på dem. Därmed kan man ifrågasätta hennes svar då hon har haft mer tid att tänka över vad vi kan vilja ha ut av intervjun. Vi bad henne dock att inte undersöka begrepp eller liknande innan intervjutillfället, vilket hon inte gjorde.

Innan intervjuerna provade vi intervjufrågorna på en person som för tillfället arbetar som ledare. Denna person ingår i vår närmsta krets och därför uteslöts denne ur undersökningen. Vi ville med denna provintervju undersöka validiteten på våra frågor, rättare sagt huruvida vi undersökte det vi avsåg att undersöka. Frågorna omarbetades efter denna provintervju där vi hade brustit i formuleringar och vi beslutade att lägga till tre begrepp i ett informationsutskick (se bilaga 1) till respondenterna för att ge dem en hint om hur vårt intresse för ämnet hade uppkommit. Vår intervjuguide utformades med koppling till vårt syfte med uppsatsen och med frågor som vi ansåg skulle hjälpa oss att finna svaret på våra frågeställningar. Vi hade också kommit en bit i vårt arbete med teorierna för denna uppsats vilket gjorde att frågorna även utformades utefter dessa. Huvudteorierna var diversity management och situationsanpassat ledarskap. Vi har även arbetat med teorierna human resource management och teamarbete. Alla dessa teorier är fortfarande de som finns i arbetet och har inte ändrats.

3.5 Genomförande av den empiriska undersökningen

Vi ringde till nio stycken ledare som ett första steg då vi eftersträvade så snabb respons som möjligt till om de kunde medverka eller ej i vår undersökning. Vi fick ett positivt gensvar ifrån alla och följde då upp dessa med att skicka ut ett e-postmeddelande med en djupare förklaring över vilka vi är, syftet med vår uppsats och varför de hade blivit utvalda att medverka (se bilaga 1). Här valde vi, som tidigare har nämnts, att nämna tre begrepp för respondenterna som har gjort oss intresserade av ämnet, dessa var *rekordgenerationen*, *generation X* och *generation Y*. Detta beslut togs efter att provintervjun visade på en liten oförståelse för ämnet. Vi valde att inkludera begreppen då vi ville undersöka om de hade hört talas om dessa begrepp tidigare och i så fall i vilket sammanhang. Då syftet och frågeställningarna har ändrats under uppsatsskrivandets gång har vi blivit tvungna att utesluta begreppen rekordgenerationen, generation X och generation Y. Vi ställdes oss frågande till om dessa tre begrepp skulle innebära att vi gav respondenterna för mycket information om vårt ämne. Kvale och Brinkmann (2009, s.87) tar upp risken med att ge för mycket information i förväg. En full information om undersökningens syfte och upplägg hindrar bedrägligt förfarande från respondenterna. Kvale och Brinkmann nämner också den farliga balansen mellan att ge för mycket detaljerad information om undersökningen eller att istället utelämnar viktiga aspekter som kan vara betydelsefulla för respondenterna. Vi valde alltså att

nämna dessa tre begrepp till respondenterna i förväg då vi inte ville utelämna nya aspekter som kunde uppstå hos respondenterna med dessa.

Alla intervjuer varade i cirka en timme och utfördes av två informanter åt gången. Detta gjorde vi för att inte få respondenten att känna sig underlägsen i situationen. Vi har vid alla intervjutillfällen frågat om lov att få använda deras riktiga namn i uppsatsen eller om vi skulle hitta på ett fiktivt namn åt dem eller deras företag då det kan vara känsliga uppgifter som kommer upp under intervjuer. En av respondenterna bad om att få ett fiktivt namn och att företagets namn inte skulle användas i uppsatsen vilket vi har respekterat. Denna respondent kommer att nämnas som Peter Olsson i uppsatsen. Efter varje intervju har det som sagts under den transkriberats. Vi har transkriberat tre var och alla har städat upp talspråket. Vi har varit noga med att inte ändra något av innehållet i det som respondenterna har sagt.

Trost (2005, s.44f) menar att alla platser för en intervju har sina för- och nackdelar. Det kan alltid finnas moment som stör kontakten sinsemellan men man vill ändå låta respondenten få välja plats då man är tacksam för att den har ställt upp på en intervju. Att respondenten har fått välja plats bidrar även till att denne känner en viss trygghet. Som tidigare har nämnts valde respondenterna vilken plats som intervjuerna skulle hållas på och det skedde ofta i mindre mötesrum på deras arbetsplats. Det var ofta helt ostörda situationer där vi inte stötte på avbrytande saker som att någon kollega kom in eller att en telefon ringde. Att vi satt i ett annat rum än deras kontor kan också ha tagit bort lite makt ifrån respondenten. Intervjuerna med Hansson, Held, Blomqvist, Olsson och Möller ägde rum i mindre möteslokaler på arbetsplatsen. Intervjuerna med Karlsson, Ekholm-Svensson och Thorné hölls dock inne på deras kontor där alltså vissa barriärer, som exempelvis ett skrivbord, kan finnas (Trost 2005, s.44f). I intervjuerna med Karlsson, Thorné och Möller uppstod det en del störningsmoment i form av kollegor som kom in. Intervjun med Jönsson hölls i ett grupprum på Campus Helsingborg, då respondenten bor i Helsingborg men arbetar i Malmö. Då vi studerar i Helsingborg passade detta bäst för alla parter.

En sak som kan ha påverkat vårt resultat är vår roll som forskare. Enligt Kvale och Brinkmann (2009, s.90f) är forskarens roll som person och forskarens identitet rent avgörande för den vetenskapliga kunskapens kvalitet och hållbarhet i de etiska beslut som fattas under undersökningen. Vi tre som är författare till den här uppsatsen är födda på 80- och 90-talet.

Detta är en tidsperiod som vi har behandlat i uppsatsen och ställt frågor om till respondenterna. Deras svar kan ha varit formulerande på ett förlåtande sätt då vi har frågat om egenskapsskillnader på olika åldersgrupper. Det har framkommit att de ser en hel del svårhanterade och specifika egenskaper hos denna åldersgrupp, något som kan vara svårt att säga till oss ansikte mot ansikte.

I analyserandet har vi letat efter kategorier i transkriberingarna som vi sedan har placerat ut under respektive frågeställning. Vi satt på varsitt håll och letade gemensamma nämnare i transkriberingarna och har sedan sammanställt ett kollage av kommentarer och åsikter från respondenterna. Kommentarer och åsikter har placerats in under våra frågeställningar vilket matchades ganska lätt då våra frågor har varit ställda utefter frågeställningar, teorier och uppsatsens syfte.

I detta kapitel har vi redogjort för hur vår undersökning har gått till. Vi har redogjort hur vi samlat in vårt material och hur vi har analyserat detta utefter valda undersökningsinstrument. Våra tankar kring urval och respondenternas trovärdighet har även diskuterats.

4. Empiri och analys

Följande kapitel inleds med en presentation av de respondenter som har intervjuats. Därefter kommer det insamlade materialet från respondenterna att analyseras. Löpande i hela texten kommer teorin att anknytas för att göra en analys möjlig.

4.1 Företagspresentationer

Företagen är indelade i tre kategorier: offentlig sektor, tjänsteföretag och tillverkningsföretag. Detta är för att få en variation men ändå för att försöka hitta tendenser i olika typer av sektorer inom svenskt näringsliv. Indelningen är som följer;

- Offentlig sektor: Nils Fredriksson Utbildning, Hemtjänsten och Räddningstjänsten
- Tjänsteföretag: Djursjukhuset, Scandic och ICA
- Tillverkningsföretag: Diatron, Wostab Finmekanik och ett stort tillverkningsföretag

Diatron genom Anders Hansson, 61 år gammal, ägare av Diatron i Svedala. Har studerat på Lunds tekniska högskola i Lund och har många års erfarenhet och ett stort intresse för teknik. Åldersfördelningen på företaget är varierande där den yngsta 25 år är och den äldsta är 61 år.

Hemtjänsten i Svedala genom Malin Held, 40 år gammal, enhetschef för en av två hemtjänstgrupper i Svedala. Undersköterska sedan många år tillbaka men fick sin chefspost för två år sedan.

Åldersfördelning är varierande på enheten där den yngsta är född på 90-talet och den äldsta är 55 år.

ICA Karlssons genom Åke Karlsson, 69 år gammal, äger och driver ICA Karlssons i Svedala. Han har jobbat inom handel sedan han var 15 år och öppnade sin första ICA butik när han var 27 år.

Åldersfördelning är varierande på företaget där den yngsta är 18 år och den äldsta är 60 år.

Nils Fredrikssons Utbildning genom Inger Ekholm-Svensson, 61 år gammal, rektor på Nils Fredriksson Utbildning (NFU) i Svedala.

Rektor för Komvux, gymnasieskolan samt att ta emot ensamkommande flyktingbarn.

Åldersfördelningen i organisationen är stor där den yngsta är 22 år och den äldsta är 76 år.

Regiondjursjukhuset i Helsingborg genom Louise Blomqvist, 35 år gammal, klinikchef på smådjursklinken, Regiondjursjukhuset i Helsingborg. Hon är utbildad djursjuksköterska. Åldersfördelningen är stor på kliniken där den yngsta är 20 år och den äldsta är över 60 år.

Scandic Kramer genom Lisa Jönsson, 30 år gammal, receptionschef på Scandic Kramer i Malmö. Hon har studerat Service Management, Hotel & Restaurant Management och tog examen år 2007 sedan dess har hon arbetat på hotell. Åldersfördelning är varierande på avdelningen där den yngsta är 26 år och den äldsta är 50 år.

Stort tillverkningsföretag genom Peter Olsson, 30 år gammal, team leader för två IT-supportavdelningar på ett stort svenskt tillverkningsföretag i Malmö. Han är ny i sin ledarskapsroll som team leader. Åldersfördelning är stor på avdelningarna där den yngsta är 23 år och den äldsta är över 50 år.

Räddningstjänsten och civilt försvar i Svedala genom Örjan Thorné, 50 år gammal, enhetschef för Svedala kommuns räddningstjänst och civilt försvar. Anställd där sedan år 2001, har tidigare jobbat inom industrin och som officerare i militären. Åldersfördelningen är stor i organisationen där den yngsta är 25 år och den äldsta är 64 år.

Wostab finmekanik AB genom Jörgen Möller, 54 år gammal, direktör för Wostab Finmekanik AB i Malmö. Han är utbildad ingenjör från början och år 1991 köpte han och en kollega det nuvarande företaget. Åldersfördelningen är varierande på företaget där den yngsta är 20 år och den äldsta är 62 år.

4.2 Ser ledare skillnader i ålder?

I nästkommande avsnitt kommer vi att analysera vad ledare ser för skillnader i egenskaper, attityder och inställningar hos de anställda som kan knytas till ålder. För att svara på denna frågeställning har vi valt att använda oss av kärnan i diversity management som finns beskriven i teorin samt teorin gällande team och human resource management.

Skillnader i lojalitet hos de anställda

I intervjuerna har det framkommit att lojalitet är en viktig aspekt när man arbetar i arbetsteam. Även de anställdas attityder till att arbeta har framkommit. Karlsson på ICA har sett skillnader i attityder när det kommer till extraarbete;

./.../ en yngre kan säga såhär om vi skulle ringa en lördag; Vi behöver hjälp av dig från 12–19.30; nja, det kan jag inte för jag ska träffa mina väninnor redan kl.18. ./.../ De lovar guld och gröna skogar, bara ring så kommer jag, men de ställer ändå inte upp när det behövs. Om man då ringer Stina 55 så tänker hon: jag har lovat så jag kommer. (Intervju med Åke Karlsson 2012-04-20)

Citatet visar att det sociala livet kan gå före arbetslivet hos de yngre anställda. När de unga som är extraanställda säger nej till att arbeta på en lördag säger de nej till dubbelt betalt. Detta påvisar att drivkraften har ändrats. Karlsson visar i citatet att de äldre håller vad de lovar. Har de lovat att ställa upp om företaget ringer med kort varsel så ställer de upp. Karlsson säger även att de yngre väljer vilka telefonsamtal de tar. Om han ringer dem från ett nummer som han brukar ringa dem ifrån svarar de ibland inte. Tar han en annan telefon som han inte brukar ringa ifrån svarar de direkt. Karlsson menar att de äldre har en starkare lojalitet till arbetsgivaren än vad de yngre verkar ha idag. Även Möller på Wostab AB har sett att de äldre anställda är mer trogna till företaget. Han menar att de kommer till arbetet varje dag och att de bara är hemma om de är riktigt sjuka. (Intervju med Jörgen Möller 2012-04-18) Alhtorp (1998, s.126) säger att skillnaden mellan de yngre och de äldres attityder kring lojalitet till företaget kräver att ledarna måste bli mer flexibla till de anställdas livssituation och vidareutveckling för att få lojaliteten till företaget att öka. Karlsson tror att detta beror på hur uppväxten mellan de yngre och äldre skiljer sig åt. Han menar att de yngres föräldrar har hjälpt och stöttat sina barn på ett sätt som gör att de själva inte måste bekosta allt själva eller stå för svåra beslut och konflikter. Karlsson säger att alla unga inte är på detta sätt men om han ser på det generellt kan han se dessa tendenser. (Intervju med Åke Karlsson 2012-04-20) Möller berättar att de yngre anställda gärna kommer till arbete och ser det som en möjlighet

att lära sig för att sedan kunna söka sig vidare till ett annat arbete. Detta är den enda skillnaden som Möller kan se mellan de anställda när det gäller lojalitet. Detta kan bero på att de flesta anställda på Wostab AB har jobbat där lika länge som Möller själv. Han säger även att de anställda är goda vänner och detta kan påverka deras val av att stanna en längre tid i företaget. (Intervju med Jörgen Möller 2012-04-19)

Möller har även känt av skillnader i attityd och inställning till att arbeta mellan de yngre och de äldre anställda. De har haft många unga praktikanter på Wostab AB som har visat på skillnaderna mellan de yngre och de äldre anställda. Han säger att det finns både de ungdomar som har god arbetsmoral och stor vilja till att lära sig och utvecklas men att det även finns ungdomar som inte bryr sig. Möller berättar att efter att ha haft en praktikant i arbetshallen i två veckor påstod sig denne kunna den maskinen som han hade blivit tilldelad att arbeta med. När Möller hade frågat om han kunde visa hur maskinen fungerade ville praktikanten inte detta. Möller berättade även om praktikanter som trodde att de kunde komma och gå som de ville och sen tyckte att det var legitimt att lämna arbetet för att åka och hjälpa en kompis med småsaker. (Intervju med Jörgen Möller 2012-04-18) I analogi med det resultat som Ahlthorp (1998, s.127) redogör för från undersökningen gjord av IFL (institutionen för företagsledning) visar det på att chefer tycker sig se en skillnad mellan de yngres och äldres sätt att se på arbetstider. Även de äldre på arbetsplatsen tycker att de yngre vill arbeta mindre medan de yngre själva uppfattar det som att de arbetar mer effektivt. (Ahlthorp 1998, s.127) Precis likt Möller tycker sig Hansson på Diatron se en skillnad när det gäller de anställdas attityd till att göra icke arbetsrelaterade saker under arbetstid. Hansson säger att de yngre anställda vill att deras sociala liv ska fungera även om de är på arbetet. Detta resulterar i att de yngre anställda surfar på Internet mycket samt att de har med sig sina mobiltelefoner till arbetet. Hansson ser inte detta beteende hos de äldre anställda utan de arbetar på under arbetsdagen och sköter det sociala livet på sin fritid. (Intervju med Anders Hansson 2012-04-19)

Samtidigt ser Hansson fördelar med de yngre och deras attityd. Han berättar att de yngre anställda ser mer möjligheter i problem än vad de äldre gör. De äldre ger ofta upp innan de har provat medan de yngre försöker med nya kreativa lösningar. Hansson känner att de ungas entusiasm många gånger smittar av sig till de äldre. Han har även märkt skillnader när det kommer till fantasi. De äldre är inrutade och gör som det alltid har gjort. Det har alltid fungerat så varför hitta på något nytt? Medan de yngre tänker utanför lådan och hittar på nya innovativa lösningar. (Intervju med Anders Hansson 2012-04-12) Även Olsson har sett en

skillnad mellan åldrarna då de yngre inte yttrar sig lika ofta om mindre problem. Han menar att de yngre försöker själva innan de ber om hjälp medan de äldre ropar på hjälp direkt. Han berättar även att de äldre har en tendens att bli osäkra i sitt arbete; *“de kan ställa frågor som de själva vet svaret på minst lika bra som jag. Eller så säger de en sak rakt ut och sedan säger de: visst är det så?”* (Intervju med Peter Olsson 2012-05-08) Detta kan tyda på att de yngre är mer drivna och att de vill utvecklas genom nya idéer. Det visar också på att de yngre är orädda för att göra misstag. Citatet visar även på att de äldre kan känna sig osäkra jämfört med de kreativa ungdomarna.

Thorné på Räddningstjänsten ser skillnader mellan de yngre och de äldre när det kommer till värderingar och här ser han att drivkraften har ändrats bland de yngre. De äldre generationerna har levt för att arbeta medan de yngre idag arbetar för att leva. Detta kan skapa konflikter på arbetsplatsen;

Är du till för din egen skull eller för organisationens skull? Och vad har du för anställning eller vem vill anställa dig? Är det dina egna behov som du ska uppfylla eller är det organisationens behov? Och ska jag vara lite raljant så överstyr ju den yngre generationen sina egna behov, inte syftet med att vara anställd eller lönearbetare. (Intervju med Örjan Thorné 2012-04-24)

Citatet visar på att Thorné anser att de unga har attityden att organisationen ska göra saker för dem istället för att de ska arbeta så att organisationen kan dra fördelar av dem. Detta är ett exempel på att drivkrafterna har ändrats. De äldre har levt för att arbeta medan dagens unga arbetar för att leva.

Ledarskap vid sjukdom

Genomgående i intervjuerna har det framkommit att det skiljer sig i attityder kring sjukdom mellan de äldre och de yngre anställda. De yngre har lättare att känna efter och stanna hemma en dag eller två medan de äldre endast stannar hemma när de verkligen är sjuka. De äldre känner ofta att det är jobbigt att stanna hemma då de känner ett ansvar gentemot arbetsplatsen och de vill inte vara sjuka och därför känner de inte efter lika mycket som de yngre kanske gör eftersom de har en annan inställning till arbetet;

De äldre generellt har mer den grundläggande lojaliteten och de yngre tycker mer att de mår inte bra /.../ jag har till och med hört: asså, jag är ändå viktigast och jag känner att nu har det blivit för mycket och jag behöver återhämtning så jag sjukas mig i två dar. /.../ Jag är viktigast. Jag behövde återhämta mig, och då stannade jag hemma en dag, och har man stannat hemma en dag då kan man lika gärna stanna hemma en dag till för då har man karensdag, och torsdag-fredag är perfekt för då

har man helgen sen. /.../ en 50-åring skulle inte ens tänka tanken att vara hemma för att återhämta sig. (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26)

Citatet visar tydligt på att Blomqvist på Regiondjursjukhuset ser skillnader i inställningar till arbete mellan de olika åldersgrupperna. Detta kan medföra spänningar mellan de anställda om några känner att alla inte drar sitt strå till stacken och att de smiter undan när det blir tungt. Blomqvist poängterar dock att hon inte ser det som endast negativt. Ingen har glädje av en utbränd kollega. Hon tycker att om det krävs en dags återhämtning så kan det vara det bästa i situationen.

Måndagssjukan är ett fenomen som diskuteras av respondenterna. Här framkommer det skillnader i attityder bland de anställda, Olsson på det större tillverkningsföretaget berättar; *“de lite äldre är inte sjuka lika ofta. Måndagssjukan är något som inte existerar hos dem.”* (Intervju med Peter Olsson 2012-05-08) Detta visar på de äldres motvilja till att sjukskriva sig och de yngres eventuella ovilja och attityd till att gå till arbetet vilket har nämnts tidigare. Då attityderna och inställningarna till att arbeta kan skilja sig mellan olika åldersgrupper är det viktigt för ledaren att vara flexibel.

Det har även framkommit i intervjuerna att yrkeskategorier spelar roll när det kommer till attityder kring att stanna hemma. På Regiondjursjukhuset i Helsingborg ser Blomqvist stora skillnader i de anställdas attityder kring sjukdom beroende på vilken yrkeskategori de tillhör. Veterinärerna ser sitt arbete som ett kall och inte bara som ett arbete och därför går de till arbetet även om de är sjuka. De känner även till konsekvenserna av att stanna hemma. Om en veterinär stannar hemma påverkas många djur och djurägare då fullbokade listor måste bokas om. Blomqvist menar att det inte alltid är bra med anställda som pressar sig själva och går till arbetet även om de är sjuka, *”... och ibland kan man ju önska att de stannade hemma om de spytt så att alla andra inte behöver spy två dagar efter.”* (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26) Citatet visar på ett engagemang och driv bland veterinärerna som ibland pressar sig själva lite för mycket. Här är det viktigt att stötta de anställda och försöka att få dem att förstå att det är godtagbart att vara sjuk. Är man sjuk så ska man vila så att man kan komma tillbaka och vara frisk igen. Ingen har glädje av att en anställd går till jobbet och smittar sina kollegor. Även Jönsson på Scandic har sett tendenser på skillnader när det kommer till attityder kring sjukdom, men här finns skillnaderna i anställningsformen. Hon har observerat att extrapersonalen är mer benägna att vara sjuka än de fast anställda. Hon påpekar dock att det är individuellt från person till person, om de orkar gå till arbetet eller inte. (Intervju med

Lisa Jönsson 2012-04-23) Här är det viktigt att coacha och motivera personalen till att vilja arbeta.

Attityder kring att stanna hemma med barn har framkommit i intervjuerna. Det är enklare att ta vård av barn än att sjukskriva sig om man inte orkar gå till jobbet. Hansson på Diatron har sett att avsaknaden av karensdag, när det kommer till vård av barn, påverkar tanke sättet hos de anställda; ”... *det är lättare att: näe, jag pallar inte så jag tar vård av barn.*” (Intervju med Anders Hansson 2012-04-19) Detta visar på svårigheter med att ha anställda som har barn. Här är det viktigt att stötta de anställda som behöver arbeta för en kollega som är hemma med vård av barn samtidigt som det är viktigt att försöka nå den anställde som lätt stannar hemma för att slippa arbeta. Även här har Blomqvist sett skillnader i yrkeskategorierna;

.../det ju också en inkomstgrej. Om man tittar på en veterinär och hennes man så har de kanske mer likvärdig inkomst så att mannen lika gärna kan vara hemma, men på sköterske sidan kanske det ser annorlunda ut. Man kanske har en man som tjänar mycket mera och då förlorar man mer pengar så där kan jag väl, det kan jag förstå. (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26)

Citatet ovan visar även det på skillnader mellan yrkeskategoriernas inställning till att stanna hemma med vård av barn. Skillnaderna i attityder ställer stora krav på ledaren att motivera teamet. Genom att använda sig av ett flexibelt ledarskap och att coacha de som behöver samtidigt som ledaren kan motivera de som behöver motiveras extra mycket.

Slutligen har det framkommit i intervjuerna att några av ledarna anser att det är den individuella moralen som avgör hur lätt man har för att stanna hemma. Här kommer uppfostran och föräldrarnas attityder kring att gå till arbetet in i bilden. Några av respondenterna menar att föräldrarnas syn på arbete smittar av sig på barnen. Held på Hemtjänsten påpekar att ålder inte spelar in på arbetsmoralen utan att det är uppfostran som präglar hur sjuk man är innan man sjukskriver sig från arbetet; ”*Det är en individuell moral som vi bär med oss i bagaget. Om man behövt gå i skolan på en Alvedon och att man ska prova, eller om man fått lov att bli hemma direkt.*” (Intervju med Malin Held 2012-04-19) Citatet visar på hur stor påverkan uppfostran har när det kommer till att forma oss som människor. Även om respondenterna inte anser att det är direkt åldersbaserat så visar det på andan i samhället. Våra föräldrar kanske fick gå till skolan på en Alvedon fast de var sjuka vilket i sin tur kan ha lett till att dagens ungdom har lättare att stanna hemma från skolan då föräldrarna minns hur tungt de själva hade det när de var tvungna att gå till skolan när de var

sjuka. Detta är i samstämmighet med teorin som Hogedal och Lycken (2007, s.44) berättar om. De menar att erfarenheter, kunskaper, arv och miljö påverkar människors särdrag. Detta leder till medvetna och omedvetna tankar kring allt, och då även arbetsmoral. Vårt arv och den miljö vi är uppvuxna i formar oss som människor och även om det inte direkt kan spåras till ålder så är generationerna påverkade av tidsandan de är uppvuxna i. Thorné på Räddningstjänsten menar att vi är alla en produkt av vår tid. Ekholm-Svensson på Nils Fredrikssons Utbildning har även sett skillnader i hur dessa skillnader uppfattas. Hon berättade om hur danska arbetsgivare gärna anställer svenska ungdomar i serviceyrken då danska arbetsgivare anser att svenska ungdomar är duktiga, passar tider, är sociala, tar initiativ och att de uppför sig på ett trevligt sätt. (Intervju med Inger Ekholm-Svensson 2012-04-24) Detta visar på att arbetsgivare kan ha olika uppfattning om hur en grupp kan tänkas vara och bete sig.

Sammanfattningsvis kan vi se att våra respondenter har spridda åsikter när det gäller skillnaderna hos de yngre och de äldre anställda. De flesta av respondenterna tycker sig se en skillnad i ålder medan de finns de som tycker att de skillnaderna som de kan se hos sina anställda mer beror på att de är olika individer. De som såg skillnader mellan de unga och de äldre på arbetsplatsen såg bland annat skillnader när det gällde inställning till att arbeta, lojalitet och till att sjukanmäla sig.

4.3 Tycker ledare att det är bra med åldersskillnader?

I efterföljande avsnitt kommer vi att analysera om ledare anser att det är bra med åldersskillnader bland de anställda och vilka för- och nackdelar de kan se. Även här har vi valt att använda oss av diversity management, team och human resource management för att svara på denna frågeställning

Mångfald berikar

Kärnan i diversity management är att mångfald och olikheter berikar organisationen (Jabbour et al., 2011, s.60). Ekholm-Svensson delar uppfattning med Jabbour et al. (2011, s.60) som redogör för hur hon har blivit anklagad av sin personal för att anställa alldeles för olika människor. Hon säger att det inte finns någon ambition att anställa personer som är likadana som henne utan Ekholm-Svensson tror att arbetsplatsen mår bra av att de anställda är olika. (Intervju med Inger Ekholm-Svensson 2012-04-24) Flera av våra respondenter funderar över rollen som olikheter, bland annat genom ålder, spelar för arbetsgruppen och Held på Hemtjänsten har reflekterat över mångfaldens berikande fördelar till arbetsplatsen;

Jag tror att en blandning gör att man får en tolerans och en mentalitet, för en grupp med bara unga tror jag inte ska jobba. Lika lite som en grupp med bara äldre. Det är ett utbyte och dels en blandad erfarenhet, så jag tror på en blandad kompot. Både för jargongen, mentaliteten och kunskapen. (Intervju med Malin Held 2012-04-19)

Respondenterna är eniga om att en grupp med liknande individer är till nackdel för arbetsplatsen, att en grupp med mångfald är positiv. Kandola och Fullerton (1998, s.8) skriver att mångfald består av både synliga och icke synliga olikheter och innefattar faktorer som genus, ålder, bakgrund, etnicitet, handikapp, personlighet och sätt att arbeta. Genom att hantera dessa olikheter skapas en produktiv miljö där alla känner sig värdefulla för organisationen, där de anställdas talanger används och där organisationens mål uppfylls. Till skillnad från Kandola och Fullerton (1998) menar Thorné på Räddningstjänsten att etnicitet och genus inte spelar så stor roll på individens inverkan till arbetet utan att det är drivkraften hos de anställda som räknas. Han säger dock att ålder kan påverka och att det är viktigt med en viss spridning i teamet så att gruppen fungerar som en helhet. Thorné säger att det finns en del som hävdar att homogena grupper är lättare att styra men han själv tycker att grupper ska vara heterogena för att gruppmedlemmarna ska komplettera varandra. Han säger även att de yngre bör ta vara på de äldres kompetens men även att de äldre bör lyssna på de kreativa lösningar som yngre kan ha. (Intervju med Örjan Thorné 2012-04-24) Detta påvisar att

Thorné vill ta till vara på de anställdas ålder i form av de äldres erfarenheter och de yngres kreativitet för att driva en organisation med ökad mångfald. Genom att använda sig av ett mentorskap kan företag bevara de äldres kunskap samtidigt som de yngre tar del av de äldres kompetens och erfarenhet.

Ibland kan mångfald såsom ålder vara väsentligt för den dagliga driften av organisationen. Ekholm-Svensson på Nils Fredrikssons Utbildning berättar att det är bra med mångfald och olikheter inom hennes organisation då de i det dagliga arbetet kommer i kontakt med människor som själva har olika egenskaper och preferenser. Ekholm-Svensson säger att det hade underlättat att anställa medarbetare som är likadana som henne men att det inte hade blivit någon bra arbetsplats och att arbetsplatsen gynnas av att ha medarbetare med olika egenskaper och preferenser. *“Det finns ingen ambition hos mig att anställa 69 stycken Inger. Det hade varit förfärligt tråkigt men hade kanske underlättat... Jag tror att det är bättre för verksamheten och för eleverna med olikheter.”* (Intervju med Inger Ekholm-Svensson 2012-04-24) Hon arbetar även med ensamkommande flyktingbarn och i det arbetet är det viktigt med personal av olika genus, etnicitet och ålder. Detta för att bemöta de ensamkommande barnen på ett sätt som gör att de känner sig trygga och där kan åldern hos de som är i kontakt med barnen ha en inverkan. (Intervju med Inger Ekholm-Svensson 2012-04-24) Här använder Ekholm-Svensson de anställdas ålder och därmed olikheter för att möta mottagarens behov. Hon påpekar även att mångfald hjälper till att sprida olika värderingar och tankar till eleverna på skolan. Det är viktigt att eleverna inte formas av enbart en sorts människor.

Kärnan i diversity management går ut på att värdesätta de anställdas olikheter och skillnader. (Jabbour et al., 2011) Detta kan organisationer arbeta med utefter Granbergs (2011, s.314f) teorier om human resource management. I samstämmighet med det som Granberg (2011, s.314f) redogör för om *valueing differences* säger Karlsson på ICA att man måste arbeta och värdesätta de olikheter som de anställda i ett företag besitter. När det gäller skillnader i ålder säger han att de både har jobb för de äldre och yngre. Han menar att arbetsuppgifterna bör anpassas efter vilken ålder som den anställda har för att använda arbetskraften på bästa sätt. Detta för att de äldre anställda inte ska behöva göra allt för tunga lyft till exempel när de precis har fått in en stor långträdare med varor. Karlsson säger att det är bättre om de yngre anställda gör detta arbete medan de äldre kan sitta och arbeta snabbt och effektivt i kassan. Han säger att detta inte speglar de äldres arbetsförmåga utan att det handlar om att ta hand om sin

personal. (Intervju med Åke Karlsson 2012-04-20) Granberg (2011, s.314f) tar upp att det är viktigt med ett samspel så att alla anställda är införstådda med att man ska respektera, förstå och uppskatta varandras olikheter. Han tar även upp att man måste *managing diversity* som handlar om att lyfta fram olikheterna hos de anställda vilket kan leda till ökad produktivitet och effektivisering genom olika synvinklar. (Granberg, 2011, s.314f) Detta exemplifieras av Jönsson på Scandic som använder sitt ledarskap för att möta de anställda och deras olika behov. Hon vill lyfta de anställdas egenskaper för att gagna företaget. Hon har kunnat se att de äldre medarbetarna har en större självinsikt och vet vad de har behov av. De yngre medarbetarna har inte den insikten och vet inte nödvändigtvis vad deras egenskaper, styrkor och svagheter är. Hon berättar då hur hon genom samtal själv måste lyfta fram medarbetarnas viljor och ge dem verktyg för vad de vill göra. (Intervju med Lisa Jönsson 2012-04-23) Detta är som tidigare nämnts ett exempel på *managing diversity* som Granberg (2011, s.314f) redogör för. Jönsson accepterar sina anställdas olika behov och gör ett aktivt val att arbeta med dessa. Att tillgodose sina anställdas behov leder till en ökad produktivitet och effektivisering (Granberg, 2011, s.314f).

Mångfald vid rekrytering och genom policys

Diversity management syftar till en organisations engagemang för att rekrytera och behålla personal med olika bakgrund, egenskaper och förmågor, vilket bland annat innefattar skillnader i ålder. Denna mångfald berikar arbetsplatsen. (Bassett-Jones, 2005, s.171) Detta kan man se att Karlsson på ICA tänker på då han tar in praktikanter med olika bakgrund för att öka mångfalden på företaget. Om mångfalden berikar och kompletterar gruppen anställer Karlsson gärna personen i fråga. Karlsson säger även att de är väldigt öppna för olikheter hos sin personal vilket är ett av de grundläggande koncepten inom diversity management (Jabbour et al., 2011, s.59). Karlsson arbetar utefter en policy när det kommer till mångfald och detta görs för att undvika diskriminering. Karlssons personal består av människor med olika etnicitet, genus och ålder för få en ökad mångfald på arbetsplatsen. Jönsson säger däremot att Scandic inte direkt arbetar utefter någon speciell strategi när det gäller mångfald vid rekrytering. När Jönsson rekryterar tänker hon istället på att den som anställs ska vara kompatibel med de värdeord som Scandic står för. Jönsson säger dock att varje ledare själv bör se över vilken typ av person som kan komplettera gruppen. Jönsson vill uppmärksamma det faktum att man som ledare vid rekryteringstillfällen ofta blir tvungen att generalisera personer och göra en snabb bedömning på deras egenskaper och förmågor. Hon nämnde att

ålder kan ha en inverkan på denna bedömning och att det då eventuellt kan bli orättvist. (Intervju med Lisa Jönsson 2012-04-23) Detta visar på att det under en sådan begränsad tid som rekryteringstillfället är måste ske en snabb bedömning om personen och att ålder har en inverkan på denna. Hon påpekar dock att det är bra att ha en relativ jämn fördelning mellan könen och åldrarna för att få en bra gruppdynamik på arbetsplatsen. (Intervju med Lisa Jönsson 2012-04-23) Jönssons resonemang visar på en eftertänksamhet vid rekrytering och att en mångfald i organisationen är önskvärd för dynamiken på arbetsplatsen och bland de anställda. Vid rekrytering arbetar även Ekholm-Svensson på Nils Fredrikssons Utbildning med en medveten strategi. Den innebär att personalen ska vara olika och ha olika erfarenheter, utbildningsbakgrund, etnicitet, ålder och genus. Hon menar att detta bidrar till att sprida olika värderingar till eleverna och att det är viktigt att eleverna träffar på olika personligheter just vid utbildning och lärande. Ekholm-Svensson letar ofta efter medarbetare som har varit ute och rest eller har en annorlunda bana innan de söker sig till skolvärlden, oavsett vilken ålder de har. Ekholm-Svensson säger ” *jag tror att det är bra att alla medarbetare är olika och har olika erfarenheter det är någonting som jag strävar efter att vi ska vara olika*”. (Intervju med Inger Ekholm-Svensson 2012-04-24) Diversity management förespråkar mångfald, bland annat med anställda av olika ålder, på arbetsplatsen då detta bidrar till innovation och kreativitet (Bassett-Jones 2005). Diversity management bidrar även till bättre arbetsrelationer och en större respekt mellan medarbetarna (Jabbour et al., 2011, s.60).

Diversity är en dans på rosor, eller?

Mångfald, såsom anställda av olika ålder, är en erkänd källa till kreativitet och innovation som kan bidra till konkurrensfördelar. En grupp med olika människor kan dock även leda till missförstånd, misstänksamhet och konflikt på arbetsplatsen som kan leda till frånvaro, dålig kvalitet, låg arbetsmoral och förlorad konkurrenskraft. Företag som söker konkurrensfördelar genom mångfald står inför en paradoxal situation. Om företag rekryterar människor av olika ålder riskerar de konflikter på arbetsplatsen men om de väljer att anställa personer av samma ålder kommer de att förlora bredden av kompetens i sin organisation och det kommer leda till förlorade konkurrensfördelar. För- och nackdelarna med mångfald kan göra det svårt för organisationer och företag. (Bassett-Jones, 2005) I samstämmighet med detta menar Ekholm-Svensson att det även finns aspekter med mångfald som inte är bra. Till skillnad från Ekholm-Svensson finns det många företag som inte är lika öppna för olikheter och då kan det uppstå

situationer där personer med andra egenskaper än gruppen som redan finns på arbetsplatsen blir exkluderad.

På räddningstjänsten i Svedala ser Thorné svårigheter när det kommer till generationsväxlingar i gruppen. Han ställer sig negativ till 80- och 90-talisterna, som han benämner "MeWe:s". De sena 80-talisterna och 90-talisterna gör nu sitt intåg på arbetsmarknaden vilket kan ställa till problem. Thorné berättar om de yngre medarbetarnas egenskaper såsom han har upplevt dem. Thorné anser att de bara tänker på sig själva och inte på gruppen i helhet. De tänker inte heller på arbetsgivaren utan de är väldigt självcentrerade. Detta kan leda till att arbetsgivare väljer en äldre anställd för att slippa konflikten som kan uppstå på arbetsplatsen. Om så är fallet går ny kunskap och nya idéer eventuellt förlorade. *"Det den generationen riskerar är att bli exkluderad, alltså att man väljer en annan generation och man stoppar den i en box så att säga. Har du dem värderingarna, så okej det får du ha, men vi trivs inte tillsammans med dig. Så starkt kan det va"*. (Intervju med Örjan Thorné 2012-04-24) Detta är Thornés egna preferenser och Granberg (2011, s.314f) påpekar risken av att kategorisera skillnaderna som en grupp med mångfald kan bestå av. Risken är då att man finner ännu fler olikheter som kan vara ett störningsmoment snarare än att se det som en tillgång. Även här kommer yrkeskategorin in och spelar roll.

Olsson, som arbetar på ett större tillverkningsföretag, har reflekterat över gruppdynamik och stämningen i hans grupp; *"Det är en väldigt bra stämning i gruppen och det har det alltid varit, ingen som vet riktigt varför utan det har bara alltid varit så. Vi jobbar med att ge support så vi är alla väldigt sociala, service minded människor."* (Intervju med Peter Olsson 2012-05-08). Citatet visar på att val av yrke kan ha påverkan på grupper och stämningen mellan de anställda. Om man väljer att arbeta med support kan man drivas av att få dela med sig av sin kunskap eller av känslan att hjälpa andra. Gruppdynamik är viktigt inom alla organisationer. Utan fungerande grupper uppstår konflikter som i sin tur leder till frånvaro, dålig kvalitet och förlorade konkurrensfördelar. (Bassett-Jones, 2005. s.171f)

Grupper med mångfald blir många gånger framgångsrika, men det krävs att gruppen hanteras på rätt sätt. Genom att arbeta med diversity management kan man lyfta upp det positiva med att ha personer med olika egenskaper. Diversity management är dock inte lätt att helt plötsligt implementera i en organisation och det går ofta fel. Det beror på att det ofta tas in personal externt som ska lära företaget vad diversity management är. Detta kan i sin tur krocka med

den företagskultur som företaget har sedan tidigare vilket gör att de inte anammar den nya strategin. (von Bergen, 2002, s.239ff) Detta kan leda till konflikter på arbetsplatsen och för att undvika detta måste ledaren enligt Hogedal och Lycken (2007, s.48f) kunna sätta ord på människors starka sidor, veta vad som motiverar dem och hur de reagerar då det uppstår svåra situationer. Respondenterna har nämnt skillnader mellan ålder allt ifrån attityder till egenskaper och det gäller alltså att kunna sätta ord på vad skillnaderna är för att kunna undvika situationer där konflikter uppstår. Ekholm-Svensson på Nils Fredrikssons Utbildning säger dock att konflikter kan vara något positivt då det tvingar människor att samarbeta och kompromissa. Skärvad och Rudenstam (2009, s.23f) menar att det är en fördel att ha medlemmar i ett team som är bra på att skapa ett gott samarbetsklimat, som kan lösa konflikter eller de som är bra på att driva organisationen framåt. Det finns dock ofta en kamp och oklarhet i rollfördelningen när personkemin inte stämmer. Skärvad och Rudenstam (2009) vill uppmärksamma det faktum att det kan uppstå konflikter på arbetsplatsen och det är något som Ekholm-Svensson har fått erfara men inte räds för; *“ jo det måste nog uppstå konflikter när människor jobbar tillsammans och det är ju inte så farligt. Jag hade en medarbetare en gång som stack in huvudet och sa; Det är så uppfriskande med lite konflikter!”* (Intervju med Ekholm-Svensson 2012-04-24) Det gäller att skapa en gemensam identitet i gruppen men svårigheten ligger enligt Skärvad och Rudenstam (2009, s.30) i att fortfarande kunna behålla variationen av kompetens, personlighet, färdigheter och mångfald vilket bland annat Ekholm-Svensson och Thorné är mycket måna om att behålla.

Möller på Wostab AB tar i sin tur upp konflikten som kan uppstå då de äldre på hans arbetsplats tror sig veta hur saker och ting ska göras medan de yngre kan ha provat en ny sak som fungerar mycket bättre. I det fallet kan det innebära en negativ inverkan på stämningen i företaget eller att det uppstår en konflikt mellan äldre och yngre anställda. Det har även blivit ifrågasatt då vissa äldre medarbetare har en högre lön trots att de yngre ser dem som långsamma och ineffektiva. (Intervju med Möller 2012-04-18) Denna löneutveckling är dock naturlig och behöver finnas.

Sammanfattningsvis kan vi se att respondenterna tycker att det är bra att ha anställda av olika åldrar. De menar att det blir bättre arbetsteam om det finns individer med olika åldrar. Detta bidrar till att kunskapen från de äldre sprids till de yngre samtidigt som de yngres nytänkande kan spridas till de äldre. De finns de respondenter som säger att mångfald kan vara negativt

och att det lätt kan skapa konflikter mellan de anställda. Åldern hos de anställda kan även ha en inverkan på kundmötet då kunderna kan relatera olika till personalen om de har olika preferenser. Karlsson berättar att det är viktigt att tänka på de arbetsuppgifter som de anställda har och att man i vissa fall måste anpassa arbetsuppgifterna utefter vilken ålder som de anställda har. När det kommer till rekrytering och policys är det även viktigt att ha mångfald och ålder i beaktning. Det är bara i rekryteringen som man som ledare kan påverka de egenskaper och preferenser som tillförs till gruppen.

4.4 Används det situationsanpassade ledarskapet?

Nu har det blivit dags att analysera vår sista frågeställning som lyder; Använder sig ledare av ett situationsanpassat ledarskap för att arbeta med anställda av olika ålder? För att svara på denna frågeställning kommer vi att arbeta med ledarskapsmodellen av Hersey och Blanchard (1988, s. 182,187) med olika ledarskapsstilar. Vi kommer även att använda oss av den undersökning som Ahltop (1998, s.127) redogjort för.

Ledarens syn på de anställda

Ledarnas syn på de anställdas attityder har varit varierande. I vår intervju med Blomqvist som arbetar på Regiondjursjukhuset framkommer det att hon har märkt skillnader i attityder kring att arbeta mellan olika åldersgrupper. Detta har i sin tur lett till många individuella lösningar. Blomqvist känner en annan arbetsmoral och lojalitet från de äldre medarbetarna än från de yngre och det har framkommit i intervjuerna att de äldre anser att man ska vara lojal mot sin arbetsgivare och att det är en självklarhet att arbeta hårt utan att fråga varför. De yngre däremot har andra krav när det kommer till arbete. Blomqvist har stött på unga nyutexaminerade veterinärer som bara önskar arbeta 80%. De vill vara lediga en dag i veckan och göra andra saker, t.ex. studera och kompetensutvecklas och det vill de göra det i lugn och ro. Blomqvist ställer sig frågande till detta;

./../ och då tänker jag såhär: hmm, du jobbar inte heltid nu och sen kanske du ska ha barn, ./../ och så tänker man: när ska du då göra det? Men det har jag faktiskt varit med om vid ett par tillfällen nu när jag anställer, att de inte vill jobba heltid, och det tror jag är en typisk sån grej. För mig är det jättekonstigt men för dem är det helt normalt att ta det aktiva beslutet att ja, så länge jag klarar av det ekonomiskt och har så jag klarar mig så är det inte så viktigt . Då vill jag ha den tiden till en hobby eller att förkovra mig i nåt annat. Det är ganska intressant, men det är nog det att drivkraften har ändrats. Man ifrågasätter drivkraften mer nu när man är yngre idag. (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26)

Citatet visar på att Blomqvist i flera fall vid rekrytering har märkt av hur yngre personers drivkraft har ändrats. De ställer krav från början på arbetsgivaren och de arbetar för att leva och inte tvärtom. Genom att anpassa sitt ledarskap utefter de anställdas olika behov kan olika åldersgrupper arbeta tillsammans på arbetsplatsen. Effektiva ledare är flexibla nog att anpassa sin ledarskapsstil utefter de människor de leder (Bryman, 1996, i Clegg et al., 1996, s.279; Yeakey, 2002, s.76) Det gäller att se sina anställda och försöka anpassa sig efter deras behov och här kommer vikten av flexibilitet och att situationsanpassa sitt ledarskap in. Alla har inte behovet av att arbeta heltid, vilket citatet ovan visar på. Vikten av att vara flexibel och

anpassningsbar som ledare är något som Blomqvist har märkt av på sin arbetsplats. På ett djursjukhus som har öppet dygnet runt året om har Blomqvist insett vikten av flexibilitet, både från sin sida som ledare men även från de anställdas sida; *”/.../om jag inte ser till att göra en schemaläggning och en bemanning som innebär att mina veterinärer inte kan kombinera ett familj- och ett privatliv med att jobba här så kommer de inte välja mig.”* (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26) Citatet belyser att Blomqvist har insett vikten av att vara flexibel i sitt ledarskap. Detta för att locka till sig nya anställda men även behålla de anställda som redan arbetar på djursjukhuset. Blomqvist påpekar dock att veterinärerna inte kan välja sina arbetspass helt själva. De måste gå sina jurer och arbeta sina timmar samtidigt som Blomqvist försöker tillgodose deras enskilda situationer. Vi tolkar detta som att Blomqvist använder sig av det situationsanpassade ledarskapet då hon är flexibel nog att anpassa sig efter sina anställdas behov i den mån som det går. Genom att försöka arbeta för en lösning som passar de flesta får de anställda en förståelse för varandras situation. (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26) Detta har lett till en flexibilitet bland personalen; *”de är rätt så flexibla mot varandra och att de faktiskt inser och är tacksamma för det och då får jag en flexibilitet från dom. Vi har rätt mycket individuella lösningar.”* (Intervju med Louise Blomqvist 2012-04-26) Citatet visar på de anställdas flexibilitet gentemot varandra. Ett flexibelt ledarskap kan influera de anställda till att bli mer förstående för varandras situationer. Vi tolkar detta som ett tecken på ett situationsanpassat ledarskap från Blomqvists sida, då flexibilitet är en stark pelare inom det situationsanpassade ledarskapet (Hersey & Blanchard, 1998, s.106). Flexibiliteten kan dock leda till negativa bieffekter. Det kan tänkas att rivaliteten och konkurrensen på arbetsplatsen ökar då de anställda kan rivalisera om antal arbetspass och de minst attraktiva passen. Det är inte många som vill arbeta under storhelger eller liknande och därför kan flexibiliteten bli negativ om någon känner sig orättvist behandlad.

När det gäller motivation och framåtanda tycker sig Ekholm-Svensson, som arbetar på Nils Fredrikssons Utbildning, se att det finns både hos de äldre och de yngre anställda och hon vill genom sitt ledarskap hjälpa dem att utvecklas. Svedala kommun samarbetar med tre andra sydsjånska kommuner och driver tillsammans ett traineeprogram. Hon säger att de andra ledarna i kommunerna tror att det bara är unga som söker traineeprogram. Ekholm-Svensson kan se att det även finns äldre anställda som är villiga att utveckla sin kompetens och som motiveras av att utvecklas. Hon kan inte se att motivation skiljer sig olika åldrar emellan utan hon tror att motivationen kan bero på vilket yrke man har. Ekholm-Svensson säger;

Tittar man på lärarna så är ju lärarjobbet ett lågstatusarbete med låg lön idag där finns ju inte drivkraften av att tjäna mycket pengar för då hade man inte valt detta yrke. Det har haft en viss drivkraft till alltså jag vill lära mig allt om Frankrike bara jag får prata franska hela dagen så är jag en lycklig person så där har du en drivkraft du har ju också en del lärare som har drivkraften att förmedla något och se människor utvecklas (Intervju med Inger Ekholm-Svensson 2012-04-24)

Med detta menar Ekholm-Svensson att de anställda i läraryrket oftast motiveras av ett specifikt ämne eller att de anställda kan se utveckling hos sina elever. Detta kan man knyta samman med det som Hersey och Blanchard (1988, s.182,187) skriver om den delegerande ledaren som både har låg uppgiftsorientering och relationsorientering. Detta tyder på att Ekholm-Svensson har anställda som drivs och motiveras av faktorer som hon inte kan påverka. I analogi med det som Hersey och Blanchard (1988, s. 182,187) redogör för i ledarskapsmodellen (se figur 1) inom det situationsanpassade ledarskapet är Ekholm-Svensson en delegerande ledare då hon bistår sin personal med de resurser som de behöver för att utföra ett bra arbete. Läraryrket i sig kan ha en inverkan i detta då det har varit ett yrke där de anställda sällan har blivit styrda utan har fått planera sina lektioner själva. Till skillnad från Ekholm-Svensson menar Thorné på Räddningstjänsten att det generellt inte är yrkesvalet som avgör vad man motiveras av utan han ser skillnader i ålder, där 80- och 90-talister motiveras av flexibla arbetstider medan lön och trygghet är viktigare för de äldre. (Intervju med Örjan Thorné 2012-04-24) Detta visar på att det är viktigt att det situationsanpassade ledarskapet används för att bemöta de olika åldrarna och vad de motiveras av, vilket våra respondenter visar på.

Ålder spelar roll när det kommer till de äldres attityder till att arbeta de sista åren innan pensionen. Hur länge en person har arbetat i företaget spelar också roll. Jönsson på Scandic menar att det finns två olika aspekter när det gäller attityder. Hon kan dels se en skillnad på ålder men även att hur länge man har varit i företaget påverkar, även om de går lite hand i hand. Jönsson menar att de som är lite äldre även är de som har varit i företaget en längre tid. Hon säger att dessa personer inte är lika framåtbenägna och att de inte hänger med i alla de nya uppdateringarna som händer. Jönsson menar dock att det egentligen inte är något hinder utan att det bara är lite tekniska saker som den generationen inte är uppvuxen med. (Intervju med Lisa Jönsson 2012-04-23) Man måste som ledare ha överseende med detta och se andra berikande egenskaper. Även Karlsson på ICA nämner att det finns en skillnad mellan de yngre och de äldre anställda. Han ser att det hos de äldre medarbetarna som är på väg att gå i pension finns två olika inställningar till det. Den ena bygger på att den anställde gör sitt jobb ordentligt till den dagen då de går i pension och den andra inställningen som han kan se hos

sin personal är att några år innan man går i pension ger den anställda upp och bara "härdar" ut den tid som är kvar innan denne kan sluta. (Intervju med Åke Karlsson 2012-04-20) Det som Karlsson säger är i analogi med det som Yeakey (2002, s.75ff) poängterar i artikeln *Situational leadership* att situationsanpassat ledarskap inte handlar om ledarskap utan om att det istället handlar om att möta den anställdes behov. Då vi tolkar det som att Karlsson har sina anställdas behov i åtanke när det kommer till att anpassa bemötandet av dem visar det på att han använder sig av det situationsanpassade ledarskapet. Även Olsson visar tendenser på att använda sig av det situationsanpassade ledarskapet då han beskriver sig själv som ledare såhär; "... jag försöker vara rak och lyhörd för vad gruppen behöver." (Intervju med Peter Olsson 2012-05-08) Detta visar på att Olsson anpassar sitt ledarskap utefter vad gruppen behöver.

En liknande aspekt ser Hansson på Diatron när det kommer till ungdomar. Han ser att ungdomar har svårt att motiveras sig att gå upp på morgonen. Hansson ser även problem med ungdomar som precis fått arbete medan vännerna fortfarande är arbetslösa. (Intervju med Anders Hansson 2012-04-19)

Det värsta fallet är ju om deras kompisar är arbetslösa och de själva har fått jobb. Då missar man för mycket och de ska ut på kvällen och hänga med kompisarna och då blir det inte bra. Man var ute halva natten och var sen totalt sunken på morgonen och då orkar man inte gå till jobbet. Det slutar oftast med att de blir arbetslösa igen. Tyvärr. (Intervju med Anders Hansson 2012-04-19)

Citatet visar på att Hansson har observerat problematiken med ungdomar som anser att det sociala livet är viktigare än arbetslivet. Genom den coachande ledarstilen inom situationsanpassat ledarskap kan ledaren coacha ungdomar och motivera dem till arbete. I detta fall är det även viktigt att arbeta med gruppdynamiken. För att skapa ett välfungerande team krävs det att gruppen finner en gemensam identitet. Den ger i sin tur en stark sammanhållning och ett gemensamt ansvarstagande för att lösa uppgiften och att finna ett engagemang. Den stora utmaningen är att skapa denna gemensamma identitet och dessutom behålla den variation av kompetens, personlighet, färdigheter och mångfald som teamet består av. (Skärvad & Rudenstam, 2009, s.30) Genom att skapa en gruppidentitet kan ungdomarna finna motivation och en känsla av ansvar till arbetet och på så vis skapa ett fungerande team med engagerande medlemmar. Detta leder till en ansvarskänsla vilket gör att de inte har lika lätt att stanna hemma från arbetet. I intervjun framkom det att Hansson är en coachande ledare då han arbetar med att få sin personal involverad och genom att sprida optimism. Han berättar om hur en ledare måste vara när det kommer till kreativa branscher. De anställda måste

tillåtas att göra fel och tänka fel. De anställda måste ges utrymme att vara kreativa då lösningar inte går att piska fram. (Intervju med Anders Hansson 2012-04-19)

Möller på Wostab AB tycker att en av de viktigaste aspekterna som ledare är att man låter sina anställda försöka utföra arbetet själv. Lyckas de inte med detta kommer ledaren in i bilden och stöttar och hjälper till för att den anställde ska lyckas med arbetsuppgifterna. Möller kan på sin arbetsplats se att han har den typen av anställda som precis beskrevs men han menar att han även har anställda som vill veta exakt hur en arbetsuppgift ska utföras. Detta tyder på att Möller är flexibel i sitt ledarskap. I analogi med det som Hersey och Blanchard (1988, s.182,187) skriver om den instruerande ledaren kan man se att Möller tar sig tid för att visa och berätta hur arbetsuppgifterna ska utföras. Möller visar även prov på ett coachande ledarskap när han inte enbart visar och instruerar utan även motiverar och inspirerar sina anställda, vilket Hersey och Blanchard (1988, s.182,187) redogör för i sin modell (se figur 1). Möller ser även att en del av de anställda kan ta på sig större arbetsuppgifter än vad de klarar av och dessa anställda kan då vara i behov av ett stödjande eller coachande ledarskap (Hersey & Blanchard, 1988, s.182,187).

Held på Hemtjänsten tycker inte att hon situationsanpassar sitt ledarskap utefter åldern på sina anställda. Hon menar att hon inte ställer olika krav eller att hon skulle behandla dem olika, men hon medger skillnader mellan yngre och äldre anställda. De yngre är enligt Held ”hungrigare” och de tycker att saker ska vara rätt och i ordning. De äldre anställda vet att allting inte har ett svar. Held funderar på om hon behöver vara mer förklarande åt de yngre anställda men tycker i det stora hela att det inte krävs ett situationsanpassat ledarskap med ålder i åtanke. (Intervju med Malin Held 2012-04-19)

Sammanfattningsvis kan vi se tendenser på att respondenterna använder sig av det situationsanpassade ledarskapet genom att vara flexibla och arbeta med de anställdas olika behov och förutsättningar. De yngre anställda ställer nya krav på arbetsgivaren vilket förutsätter en anpassningsbar ledare. Det har även framkommit att yngre och äldre kan ha dålig inställning till att arbeta. Många äldre härdar ut de sista åren innan pensionen och de yngre har svårt att motivera sig till arbete, vilket påverkar ledarskapet på arbetsplatsen.

I detta kapitel har en analys av vårt empiriska material gjorts. Empirin har ställts mot teorin och en analys har genomförts utefter våra frågeställningar och syfte.

5. Slutsatser

I nästkommande kapitel kommer de slutsatser som vi kommit fram till i denna uppsats att redogöras. Vi kommer att redogöra för dem i den ordning som frågorna presenteras i frågeställningarna. Dessa slutsatser kommer att ligga till grund för att kunna uppnå det syfte som denna uppsats har.

5.1. Ser ledare skillnader i ålder?

Här kommer vi nu att redogöra för resultatet av analysen på vår första fråga.

När det gäller lojalitet hos de anställda ser alla respondenterna en stor skillnad mellan de yngre och de äldre anställda. De säger att de äldre är mer trogna och lojala medan de yngre är mer illojala. Karlsson ser exempel på detta när det gäller att arbeta med kort varsel. När han ringer en av de äldre medarbetarna för att be dem komma in vet han att de gör det för att de känner att företaget behöver dem. Ringer Karlsson en ung anställd kan denne säga nej för att istället träffa sina vänner. De säger inte bara nej till företaget utan de säger även nej till att få dubbelt betalt. Ahltop (1998, s.126) skriver att företag måste bli mer flexibla mot sina anställda för att kunna öka lojaliteten mot företaget. Detta är något som framför allt gäller för de yngre anställda. Ahltop (1998, s.127) har tagit del av en studie som IFL har gjort vilken visar på att ledare tycker sig se en skillnad i attityder hos de yngre och äldre anställda. Unga människor idag prioriterar annorlunda än vad de äldre gör. För dagens unga är det sociala livet viktigare än extraarbete. Möller och Hansson säger även att de yngre tar sig mer friheter och gör annat på arbetstiden eller tror att det går bra att lämna arbetsplatsen under pågående arbetsdag. Hansson och Olsson ser dock även positiva drag hos de yngre som gärna kommer med nya innovativa idéer eller tänker mer själva innan de ber om hjälp. Detta speglar sig även i skillnaderna mellan drivkrafter. De äldre kan vilja ha trygghet medan de yngre anställda har drivkrafter och krav för vidareutveckling och flexibilitet i arbetstider. Möller ser även att de unga kan ta ett arbete där de kan lära sig mycket för att sedan kunna lämna det och istället söka det arbete som de egentligen vill ha.

Respondenterna ser även en skillnad när det kommer till sjukdom. De flesta av respondenterna tycker att de unga är sjuka oftare och att de äldre går till arbetet även om de har ont i huvudet eller är förkylda. Blomqvist menar att detta kan skapa splittringar inom arbetsgruppen då de andra känner att de måste göra de arbetsuppgifter som den personen som

är sjuk skulle ha gjort. Jönsson ser dock ingen skillnad i ålder utan hon tycker att de som är extra anställda har lättare att sjukanmäla sig än de som har fast anställning. Vissa av respondenterna tycker sig se skillnad när det gäller att stanna hemma med sjukt barn. De menar att det är lättare för de anställda att ta ut en vård av sjukt barn än att ta ut en vanlig sjukdag. De menar att detta kan vara för att de slipper en karensdag om de tar ut vård av sjukt barn.

I intervjuerna har det även framkommit att det kan bero på den individuella moralen hos de anställda. Skillnader i attityder visar sig även bland människor med samma ålder. Det har framkommit att det finns unga människor som vill arbeta och utvecklas medan det samtidigt finns jämnåriga som inte bryr sig. Held menar att de attityder som föräldrarna har eller har haft till att gå till jobbet med en Alvedon i kroppen kan avspegla de anställdas inställning till det. Även Karlsson är inne på att uppväxten hos de anställda kan ha en inverkan på hur de anställda betar sig.

Sammanfattningsvis är svaret på frågan som följer. Respondenterna kan se skillnad mellan de yngre och de äldre när det gäller att arbeta med kortvarsel. De kan också se att det sociala livet prioriteras mer av de yngre medarbetarna än de äldre medarbetarna på arbetstid. De yngre anställda anser att det är godkänt att göra andra saker på arbetstid än att jobba, vilket de äldre inte tycker att de ska. Respondenterna kan se att de äldre och de yngre drivs och motiveras av olika saker. De yngre motiveras av vidareutveckling och flexibilitet medan de äldre är nöjda med att känna en trygghet. Respondenterna ser även att de yngre är sjuka oftare än vad de äldre är och de resonerar kring om de verkligen är sjuka eller om de bara inte orkar gå till jobbet. Vissa av respondenterna funderar över om det är de olika generationernas uppväxt som har bidragit till att de betar sig på ett speciellt sätt.

5.2 Tycker ledare att det är bra med åldersskillnader?

Redan i förra frågan framkom det att respondenterna ser skillnader i attityder mellan de olika åldersgrupperna. Nedan kommer vi redogöra för om ledarna tycker att detta är positivt eller negativt.

Utefter det som våra respondenter har sagt kan vi se att de alla värdesätter mångfald inom företaget. De nämner att det är bra med olikheter och att det berikar företaget. Samtliga respondenter menar att en homogen arbetsgrupp är till nackdel för arbetsplatsen. Ekholm-Svensson säger till exempel att det inte finns någon ambition av att anställa personer som är likadana som henne själv utan hon tror att organisationen fungerar bättre om det finns en viss mångfald. Held säger att arbetsplatsen gynnas genom att mentaliteten och kunskapen blir annorlunda på ett positivt sätt när det är stor spridning på åldern hos de anställda. Det är i analogi med det som Kandola och Fullerton (1998, s.8) skriver om mångfald och olikheter, och detta skapar en mer produktiv miljö. Thorné tycker att de yngre bör ta vara på de äldres kompetens och att de äldre bör lyssna på de yngre anställdas kreativa lösningar. För att ta tillvara på de ungas nyfikenhet och nytänkande kan ledare använda sig av mentorskap. På det sättet kommer lärdomen från de äldre anställda även att sprida sig till de yngre. Det gäller dock att företaget anställer nya unga hela tiden för att få en spridning i ålder och kunskap.

Vi anser att det är anmärkningsvärt att det bara är en av de tillfrågade ledarna som arbetar utefter en policy när det kommer till mångfald. Alla respondenter har sett fördelarna med mångfald och vi ställer oss frågande till varför man inte har en uttalad policy som underlättar vid rekrytering och som underlättar företagets arbete med mångfald.

Granberg (2011, s.314f) skriver om *valueing differences* som handlar om företags förmåga att värdesätta olikheter hos de anställda och använda sig av dem för att berika arbetsplatsen. Han redogör även för *managing diversity* som handlar om att lyfta fram olikheterna hos de anställda vilket kan leda till ökad produktivitet och effektivisering genom olika synvinklar. Det som Granberg (2011, s.314f) skriver är i samstämmighet med det som respondenterna har sagt om åldersskillnader och slutsatsen som kan dras är att det är viktigt att ta tillvara på de egenskaper och kompetenser som de anställda besitter samt att leda sina anställda på ett sådant sätt att det sprids inom företaget. Detta görs bland annat genom att arbetsgrupper består av anställda av olika åldrar.

Även om respondenterna kan se att mångfald och olikheter i åldrarna kan vara positivt finns det även negativa aspekter att ta i beaktning. Bassett-Jones (2005) menar att olikheter hos de anställda kan leda till missförstånd och att konflikter kan uppstå. Konflikter kan lätt uppstå i grupper med mångfald om de anställda inte har ett öppet sinne för olikheter och visar respekt mot sina medarbetare. Även om konflikter inte är något att förespråka kan det vara "uppiggande". En konflikt kan föra medarbetarna närmare varandra då man kan få en större förståelse för varandra. Konflikter tvingar även de anställda att samarbeta för att komma fram till en lösning. Thorné kan se denna problematik på sin arbetsplats, framför allt då de yngre anställda har sämre attityd och är mer självcentrerade. I samstämmighet med detta berättar Möller att det kan uppstå konflikter när de äldre försöker lösa en uppgift med hjälp av den kunskap som de besitter medan de yngre försöker lösa problem på nya och innovativa sätt. Respondenterna har nämnt skillnader i ålder vilket avspeglas på de attityder och egenskaper som de besitter. von Bergen (2002, s.239ff) skriver att genom att använda sig av diversity management kan man lyfta upp det positiva med att ha anställda med olika egenskaper. För att ta vara på de olikheter som anställda besitter bör mångfald finnas i åtanke både vid rekrytering av ny personal men även när det rör sig om kompetensutveckling inom företaget. För att få alla olikheter att arbeta mot samma mål är det viktigt att ha en fungerande arbetsgrupp med bra gruppdynamik, vilket är upp till ledaren att skapa genom att motivera den enskilda individen. Ett team med olika åldrar kan innebära en otrolig kreativitet. För att skapa ett bra team är det viktigt att skapa en gruppidentitet med ansvars känsla. Denna kommer även att skapa lojalitet till gruppen och arbetsgivaren.

Sammanfattningsvis är svaret på frågan att respondenterna anser att en spridning i ålder är positiv. De äldre kan bidra med erfarenhet och de unga kan tillföra ett nytt perspektiv. Tillsammans kan ett starkt team bidra till företagets konkurrensfördelar, men det är inte alltid bra med mångfald. Olika åldrar har olika värderingar som kan skapa problem på arbetsplatsen. Därför är det viktigt att ledaren är flexibel och bemöter de anställdas olika behov.

5.3 Används det situationsanpassade ledarskapet?

Slutligen har vi kommit fram till den sista frågeställningen. Nedan redogörs för om ledare använder sig av det situationsanpassade ledarskapet för att leda anställda av olika ålder.

Eftersom alla anställda är olika och har olika egenskaper skiljer sig även deras attityder kring arbete. Vi ser att ledare märker av mycket skillnader i attityder och arbetsmoral till arbetet mellan de yngre och de äldre medarbetarna. Detta kräver individuella och flexibla lösningar ur ett ledarskapsperspektiv då den skiftande arbetsmoralen, attityden och lojaliteten kräver olika lösningar. Även de anställdas skilda livssituationer och behov kräver hänsyn och flexibilitet från ledaren. Ledarna bör anpassa sitt ledarskap efter de olika attityder och skillnader som de kan se hos de anställda för att få ut det bästa av dem. Respondenter har visat på att de vill tillgodose olika individers behov vilket vi tolkar som att de använder sig av det situationsanpassade ledarskapet.

I vissa fall har det framkommit saker som ledaren inte kan påverka. Den delegerande ledaren som Hersey och Blanchard (1988, s.182,187) skriver om har både låg uppgiftsorientering och låg relationsorientering. Det har visat sig att de anställda har egna drivkrafter i sitt yrke vilket gör att ledaren blir delegerande då den bistår personal med resurser som de behöver för att utföra ett bra arbete medan den anställde sköter arbetet på egen hand.

Det har också framkommit att ledare ser vissa begränsningar i färdigheter hos de olika åldrarna på arbetsplatsen. Exempelvis i tekniska färdigheter hos de äldre anställda. Vid sådana skillnader visar dock respondenterna att det inte ses som något hinder utan de visar överseende med sådant och att de ser andra berikande egenskaper hos dem.

Flera fall har uppkommit under intervjuerna där ledarna har sett att de äldre medarbetarna som är på väg att gå i pension får en annan inställning till sitt arbete och beter sig annorlunda mot tidigare. Det finns många människor som gör ett ordentligt arbete till den dagen de går i pension men det finns också en grupp som inte gör det. Denna grupp gör istället ett arbete där de "hårdar ut" tiden som är kvar innan de slutar. Yeakey (2002, s75ff) poängterar att ett situationsanpassat ledarskap inte handlar om ledarskap utan om att möta sina anställdas behov. Respondenterna visar att de har tagit detta i beaktning och får situationsanpassa därefter.

Sammanfattningsvis är svaret på frågan att de ledare som vi har intervjuat använder sig av ett situationsanpassat ledarskap även om de inte själva skulle beskriva sitt ledarskap med de orden. Intervjuerna visar på att de är flexibla mot sin personal och anpassar sig efter personalens behov och detta är kärnan i det situationsanpassade ledarskapet.

6. Slutdiskussion

I nästkommande kapitel kommer det resultat som denna uppsats har mynnat ut i att diskuteras. Vi kommer att föra en diskussion om vad vi tycker att det kan mynna ut i och byggas vidare på i form av vidare forskning. Vi kommer även att föra en diskussion om det tillvägagångssätt vi använt oss av för att genomföra denna uppsats. Vi kommer där reflektera över de val som vi har gjort och se över om något borde ha genomförts annorlunda.

Resultatet visar på att de ledare som vi har intervjuat ser en skillnad på sina anställda när det gäller ålder. Det har framkommit att respondenterna både ser fördelar och nackdelar med en spridning i ålder på arbetsplatsen. De äldre anställda har en erfarenhet som de yngre saknar och de yngre har ett driv och en vilja att utvecklas, som de äldre kan sakna. De yngre är inte heller rädda för att prova nya saker och tänka på ett innovativt sätt.

Vi valde att inte arbeta med vedertagna generationsbegrepp i denna uppsats då vi var rädda för att kategorisera och generalisera allt för mycket, men i intervjuerna kom det fram att respondenterna gjorde detta på egen hand. Även om generationsbegreppen inte nämndes så talades det om de anställda som de yngre och de äldre. Även detta är en generalisering och vi anser att det är farligt att generalisera. Genom en generalisering kan vissa grupper och personer väljas bort redan innan de har fått chansen. Även om vi alla är en produkt av vår tid så skiljer vi oss från varandra via egenskaper, erfarenheter och preferenser. I slutändan är det individen som spelar roll och om man då redan har räknat bort någon på grund av vilken generation denne tillhör eller vilken ålder den har kan stora tillgångar och fördelar kan gå förlorade.

Arbetsgivares tankar om yngres egenskaper och lojalitet till företaget har under arbetets gång rört upp känslor hos oss vid flera tillfällen. “Anställ pensionärer så slipper ni problem som arbetsgivare” och “80- och 90-talisterna riskerar att bli exkluderade i vissa sammanhang. Att arbetsgivare väljer andra grupper” har rört upp känslor hos oss då vi nu ska ut på arbetsmarknaden. Vare sig om de egenskapsskillnader och attityder som respondenterna berättar om hos de yngre och de äldre anställda är riktiga eller ej. Det framkom under intervjuerna att man som ledare vid rekryteringstillfällen måste generalisera om hur människor antagligen beter sig om de skulle bli anställda. Här har det visat sig att ålder har en

stor inverkan på ledares uppfattning. Detta är ett tydligt exempel på fördomar kring ålder och det visar på hur farligt det är med fördomar.

Något som framkommit under intervjuerna är att uppväxt spelar roll. Beskyddande föräldrar som hjälper sina barn med allt har lett till en generation med bekväma ungdomar som inte är vana att ta ansvar för sina egna handlingar. Uppstår problem så finns alltid mamma och pappa där till hjälp. Detta kan medföra att de anställda inte själva tar tag i sina problem som uppstår på arbetsplatsen och att de inte bryr sig om konsekvenserna.

I intervjun med Ekholm-Svensson framkom det att danska arbetsgivare gärna anställer svenska ungdomar i serviceyrken då de är duktiga, passar tider, är sociala, tar initiativ och att de uppför sig på ett trevligt sätt. Detta är tvärt emot vad vissa svenska arbetsgivare ser på ungdomarna. Frågan vi ställer oss är om det är svenskars fördomar och höga krav som färgar deras uppfattning eller om danskarna helt enkelt har andra preferenser. Vi anser att detta är väldigt intressant och vi tror att detta kan bli en bra grund till fortsatt forskning. För hur kan det komma sig att svenska ungdomar som i vissa fall har taskig attityd lättare får arbete i Danmark?

I denna uppsats har det framkommit att val av yrke kan påverka motivationen och drivkraften hos den anställde. Har man utbildat sig till ett specifikt yrke så finns uppenbarligen intresset där och det är en god grund för motivation, ta veterinärer som exempel. De har utbildat sig på högskola och de ser sitt arbete som ett kall. De är även tvingade att hålla sig uppdaterade om nya rön och tekniker, vilket leder till att de måste vidareutbilda sig under hela det yrkesverksamma livet. Nivån av utbildning spelar även roll när det kommer till den anställdes lojalitet till arbetsgivaren. Har man utbildat sig till ett specifikt yrke är inte sannolikheten så stor att man byter och om man då trivs på sin arbetsplats finns det ingen anledning att byta arbetsgivare.

6.1 Metoddiskussion

Denna uppsats har skett under ett begränsat tidsomfång på cirka två månader. Utan begränsningar såsom denna skulle vi ha kunnat intervjua fler än nio ledare, för att få ännu fler synvinklar på vårt ämne. Det hade även varit intressant att se en enkätundersökning på ledares tankar om anställda av olika ålder då den hade visat majoritetens tankar och åsikter.

Kvalitativa intervjuer som har varit vår metod används bara i ett exemplifierat syfte medan en enkätundersökning hade visat oss om detta är åsikter som delas av många ledare vilket hade stärkt undersökningen då vårt syfte och våra frågeställningar syftar till vad ledares åsikter är om anställda av olika åldrar.

Intervjuerna utfördes av oss, tre kvinnor födda på sent 80-tal och tidigt 90-tal. Detta kan ha haft en inverkan på våra respondenter då uppsatsens ämne handlar om ålder och deras egenskaper och attityder. Det har framkommit av respondenterna att unga anställda, alltså de i vår ålder, har säregna drag och i vissa fall kan ha en dålig arbetsmoral och attityd. Nu har detta framkommit under våra intervjuer men det kan tänkas att det är svårt att lägga fram sådana åsikter för oss som är i den åldern. Vi har tänkt oss in i hur det vore om våra föräldrar som är i majoriteten av respondenternas ålder om de utförde intervjuerna. Det kan definitivt ha fått en inverkan och eventuellt mer utförliga svar av respondenterna och deras åsikter. Vår ålder gör också att vi är känslomässigt engagerade i detta ämne då vi snart ska inta arbetsmarknaden och vi är mycket intresserade av vad ledare tycker om människor av vår ålder. Detta kan ha påverkat resultatet då vi tar åt oss av vissa saker som respondenterna har sagt. Det är svårare att hålla sig känslomässigt neutral då vi undersöker tankar om en målgrupp som vi själva tillhör.

Respondenternas ålder var ganska jämn och det hade varit mer vetenskapligt korrekt om vi hade varit mer noggranna med att intervjua ledare av varierande ålder då man skulle ha kunnat utesluta att det skulle ha någon påverkan på vad de har sett som ledare. Det kan tänkas att deras ålder gör att de behandlas på ett visst sätt av sina anställda och det har också en inverkan på deras svar och resultatet av denna uppsats.

Slutligen har vi reflekterat över resultatets validitet och reliabilitet. Detta är två av de viktigaste aspekterna när det gäller att bedöma en samhällsvetenskaplig undersökning är validitet och reliabilitet. Validitet innebär att man bedömer om de slutsatser som uppsatsen har mynnat ut i hänger ihop eller inte. Reliabilitet innebär att någon ska kunna göra om undersökningen och producera samma resultat. (Bryman, 2001, s.43) Vi bedömer att vi har en låg reliabilitet, då de kan få olika åsikter från olika ledare. Vår uppsats bygger på de personliga åsikter som de utvalda ledarna har om sina arbetsplatser och sitt personliga ledarskap. Vi anser att validiteten på vårt undersökningsmaterial är god och att vi har fått fram önskvärda och användbara svar.

7. Källhänvisning

7.1 Skriftliga källor

Ahlberg, A. (1992). *Att möta matematiska problem*, Göteborgs universitet Institutionen för pedagogik: Göteborg.

Ahlthrop, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber Ekonomi: Malmö.

Arvidsson, M. Johansson, C.R. Ek, Å. Akselsson, R. (2007): "Situational leadership in air traffic control". *Journal of Air Transportation*. Vol. 12, (1), 67-86.

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14. (2), 169-175.

von Bergen, C, Soper, B, & Foster, T. (2002). 'Unintended negative effects of diversity management', *Public Personnel Management*. Vol. 31. (2), 239-251.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö.

Bryman, A. (1996), Leadership in organizations. I: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (red.), *Handbook of organization studies*. (276-292). London: Sage.

Essinger, C. (2006), X/Y Managing the Millennial Generation, *Texas Library Journal* ,Vol. 82 (3), 104-107.

Jabbour, C.J.C, Gordono F.S, Caldeira de Oliveira, J.H, Martinez J.C, Battistelle, R.A.G, (2011) Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 30 (1), 58- 74.

- Gilbert, J.A, Stead, B.A och Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm *Journal of Business Ethics* Vol. 21, (1), 61-76.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Bokförlaget Natur & Kultur: Stockholm.
- Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, Dewey E. (2000). *Management of organizational behaviour: leading human resources*. 8. ed. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, P. (1996) : *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. 7. ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs New Jersey.
- Hersey, P. Blanchard, K. (1988) : *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. 5. ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs New Jersey.
- Hersey, P. Blanchard, K. & Natemayer, W. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group Organization Management*, Vol. 4 (4), 418-428.
- Hogedal, L. & Lycken, M. (2007), *Jaget/laget/teamet*, SISU Idrottsböcker: Stockholm.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009), *Ledarskapsboken*, Liber AB: Malmö.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action : managing the mosaic*. Institute of Personnel and Development: London.
- Kersten, A. (2000), Diversity management, dialogue, dialects and diversion. *Journal of organizational change management*, Vol. 13 (3), 235-248.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB: Lund.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys- exemplet fenomenografi*. Studentlitteratur AB: Lund.

Lau, A. (1998). *Military leadership* i Cronin, C. *Military psychology: an introduction*. Simon & Schuster custom publishing: Needham Heights Massachusetsets.

Molander, C. (1996). Human resources at work. I Granberg, O. (red), *PAOU; personaladministration. HRM och organisationsutveckling* (ss.315). Bokförlaget Natur & Kultur: Stockholm

Myron, D. (2012). What's Age Got To Do with It?, *CRM Magazine*, Vol. 16,(2), 4.

Essinger, C. (2006), X/Y Managing the Millennial Generation, *Texas Library Journal* ,Vol. 82 (3), 104-107.

Skärvad, P-H & Rudenstam, C. (2009). *Bilda och leda team*. Liber AB: Malmö.

Svenning, C. (1996). *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Lorentz förlag: Eslöv.

Thompson, G. & Vecchio, P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20. (5), 837-848.

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

Yeakey, G.W. (2002). Situational Leadership, *Military Review*, Vol. 82. (1), 72-82.

7.2 Muntliga källor

Anders Hansson, styrelseordförande på Diatron Svedala. Intervju 19 april 2012

Inger Ekholm-Svensson, rektor på Nils Fredriksson utbildning i Svedala. Intervju 24 april 2012

Jörgen Möller, VD på Wostab Finmekanik Malmö. Intervju den 18 april 2012

Lisa Jönsson, receptionschef på Scandic Kramer Malmö. Intervju 23 april 2012

Louise Blomqvist, klinikchef för Smådjurskliniken Regiondjursjukhuset i Helsingborg.
Intervju 26 april 2012

Malin Held, enhetschef för hemtjänsten i Svedala. Intervju 19 april 2012

Peter Olsson, team leader på ett större tillverkningsföretag i Malmö. Intervju 8 maj 2012

Åke Karlsson, ICA-handlare i Svedala. Intervju 20 april 2012

Örjan Thorné, enhetschef för Räddningstjänsten i Svedala. Intervju 24 april 2012

7.3 Webbdokument

Handelskammaren. (2011). *Diversity Management idag – affärsnytta med mångfald. Strategier för att leda och hantera olikheter och likheter*

http://www.handelskammaren.com/uploads/media/Rapport_1.10_Diversity_Management_idag_01.pdf. (Läst-2012-04-17)

Regeringen¹. (2010). *Ett utvidgat skydd mot åldersdiskriminering*.
<http://www.regeringen.se/sb/d/12449/a/151195>. (Läst 2012-05-01)

Regeringen². (2010). *Ett utvidgat skydd mot åldersdiskriminering - Utredningen om stärkt skydd mot ålders- diskriminering*.
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/15/12/01/d67f9b42.pdf>. (Läst 2012-05-01)

Rotary (2012). *Ledarskap i Rotary*.
<http://www.rotary.org/sv/AboutUs/RotaryLeadership/Pages/ridefault.aspx>. (Läst 2012-05-11)

Suntliv (2012). *Det här med ålder...*
http://www.suntliv.nu/Teman/Det_har_med_alder/ (Läst 2012-05-15)

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1. Mailutskick till respondenterna

Hej!

Vi skickar härmed en lite närmre beskrivning av vad vår uppsats handlar om. Vi är tre tjejer som läser Service Management hotell och restaurang, vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vi håller just nu på med vår kandidatuppsats som handlar om olikheter inom personalstyrkan och vi har avgränsat oss till att undersöka ålder och generationer inom personalen och hur detta påverkar ledarskapet och att styra dem på arbetsplatsen. Vi vill intervjua dig eftersom du har kunskaper om ledarskap och har arbetat med människor i olika åldrar som ingår i olika generationer. Vårt intresse för ämnet har uppstått efter att vi har läst artiklar om *generation Y*, *generation X* och *rekordgenerationen*.

Intervjun kommer att spelas in i syfte för att hjälpa oss att komma ihåg vad som har sagts så det inte uppstår några missförstånd. Inspelningen kommer endast att användas utav oss och dina svar kommer behandlas anonymt genom fiktiva namn.

Vi vill även passa på att tacka dig för att du tar dig tid att träffa oss!

Med vänlig hälsning, Katrin, Malin och Sara

8.2. Bilaga 2. Intervjufrågor

Hur gammal är du och i hur många år har du arbetat i en ledande position?

Vad motiverar dig som ledare?

Vad skulle du säga att du har för egenskaper som ledare?

Finns det något du skulle vilja förändra/ förbättra med ditt ledarskap?

1. Hur ser åldersfördelningen ut inom ert företag

Hur gammal är den äldsta och hur ung är den yngsta?

2. Hur arbetar ni med olikheter inom företaget?

- ser ni några spänningar mellan olika grupper, så som t.ex. etniska grupper, olika religiösa tillhörigheter, sexuell läggning och ålder?

- arbetar ni för att minska de eventuella spänningarna och få de olika grupperna att samarbeta (i team)?

3. Ser du några skillnader mellan olika åldersgrupper?

- anser du att de skiljer sig i egenskaper?

- anser du att de skiljer sig i attityder? (inställning till arbete)

- ser du några skillnader i attityder kring sjukdom?

- anser du att de skiljer sig i vad de motiveras av?

Om nej; - Menar du att din personal är helt standardiserad? Har ni en manual för hur er personal ska bete sig?

4. Har du sedan tidigare hört om begreppen *Rekordgenerationen*, *X-generationen* och *Y-generationen*?

- om ja, i vilket sammanhang?

- om nej, har du läst eller hört några andra benämningar och sammanhang där det har talats om olika generationers egenskaper, skillnader etc.?

5. Känner du att du måste anpassa ditt ledarskap efter olika åldersgrupper?

6. Känner du att ledarskap har förändrats över tid?

-måste ledarskap förändras över tiden?

-hur mycket påverkar olika generationer ledarskapet?

7. Hur tror du att ledarskap kommer se ut i framtiden?