



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEK 582
VT 2007

Generationsväxling förnöjer!

– Tio svenska chefer ger sin syn på det framtida ledarskapet

Handledare
Per-Hugo Skärvad

Författare
Henriette Bourghardt
Philip Cederholm
Anna Ejmefors

Sammanfattning

Titel:	Generationsväxling förnöjer! – Tio svenska chefer ger sin syn på det framtida ledarskapet
Seminariedatum:	2007-06-04
Ämne/Kurs:	FEK582 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Henriette Bourghardt, Philip Cederholm, Anna Ejmefors,
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Nyckelord:	Generationsväxling, humankapital, framtidens ledarskap, 80-talist, krav och förväntningar.
Syfte:	Studiens syfte är att studera generationsväxlingens inverkan på det framtida ledarskapet och undersöka hur dagens organisationer kan förbereda sig för en sådan förändring.
Metod:	Denna studie är baserad på en kvalitativ metod. Vi har under insamlingen av det empiriska materialet parallellt arbetat med att samla in teori och därmed kan det liknas vid en abduktiv metod.
Teoretiskt perspektiv:	Humankapital-, ledarskaps-, och management teorier har tillämpats i studien.
Empiri:	Det empiriska materialet är inhämtat från tio semistrukturerade intervjuer med svenska chefer.
Slutsats:	Som en konsekvens av generationsväxlingen kan vi urskilja tendenser som pekar mot att vi går tillbaka till ett beslutsfattande chefskap för att skapa ett tydligare framtida ledarskap. Framtidens ledarskap kommer att präglas av frihet under ansvar, dock med en minskad delaktighet enligt konsensus, för att skapa ordning och reda bland värderingsdrivna, otåliga och varumärkesmedvetna 80-talister.

Abstract

Title:	Generational shift, a positive change for leadership! – Ten Swedish managers give their perspective of future leadership
Seminar date:	2007-06-04
Course:	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Henriette Bourghardt, Philip Cederholm, Anna Ejmefors
Advisor:	Per-Hugo Skärvad
Key words:	The generational shift, human capital, future leadership, person born in the 80's, demands and expectations.
Purpose:	The purpose of this study is to examine the shift of generations' effect on future leadership. We will also analyse how organisations today can prepare themselves for such a change.
Methodology:	The research is based on a qualitative methodology. We have used empirical and theoretical data in an abductive course of action.
Theoretical perspectives:	Human capital, leadership, management theories have been used in the research.
Empirical foundation:	The empirical data is collected from ten semi-structured interviews with Swedish managers.
Conclusions:	We have come to the conclusion that the future leadership, as a consequence of the generational shift, will be defined by freedom with responsibility, yet with less involvement according to consensus, in order to establish a structure among young co-workers who are characterized by strong values, impatience and brand awareness.

Förord

Vi vill främst rikta ett stort tack till de tio chefer som medverkat i våra intervjuer. Det har varit oerhört intressant att ta del av deras tankar och vi tackar för visat intresse och mycket trevligt bemötande ute på deras arbetsplatser.

Slutligen vill vi tacka Per-Hugo Skärvad för en givande handledning.

Lund den 30 maj 2007

Henriette Bourghardt

Philip Cederholm

Anna Ejmefors

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 40-talisterna – en lojal och trogen generation på väg mot pension.....	9
1.1.2 80-talisterna – en kräsen skara, som bara vill ut och fara?.....	11
1.2 PROBLEMDISKUSSION	12
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	13
1.4 SYFTE	13
1.5 AVGRÄNSNINGAR	13
1.6 BEGREPPSDISKUSSION	14
1.7 DISPOSITION	15
2. BAKGRUND	16
2.1 SVENSKT LEDARSKAP GENOM TIDERNÄ	16
2.2 NYA ARBETSMÖNSTER.....	18
3. METOD	21
3.1 KVALITATIV & KVANTITATIV METOD	21
3.2 VAL AV ANSATS	22
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	23
3.3.1 <i>Datainsamling</i>	23
3.3.2 <i>Intervjuer</i>	23
3.3.3 <i>Intervjuformulär</i>	24
3.3.4 <i>Transkribering av intervjuer</i>	26
3.3.5 <i>Telefonintervjuer</i>	26
3.3.6 <i>Kontakt via e-post</i>	26
3.3.7 <i>Val av respondenter</i>	27
3.3.8 <i>Utvalda respondenter</i>	27
3.4 KÄLLKRITIK	30
3.4.1 <i>Primärdata</i>	31
3.4.2 <i>Sekundärdata</i>	31
3.4.3 <i>Validitet och reliabilitet</i>	32
4. TEORETISKT RAMVERK	33
4.1 LEDARSKAP	33
4.1.1 <i>Vad är ledarskap?</i>	33
4.1.2 <i>Swedish Management</i>	33
4.2 HUMANKAPITAL	35
4.2.1 <i>De mänskliga resurserna</i>	35
4.2.2 <i>Kompetens</i>	37
4.3 UTVECKLING AV LEDAR- OCH MEDARBETARSKAPET	38
4.3.1 <i>Succession Management</i>	38
4.3.2 <i>Relationen ledare och medarbetare emellan</i>	39
4.3.3 <i>Värderingar hos framtidens medarbetare</i>	40
4.3.4 <i>Framtidens ledarskap enligt de nya medarbetarna</i>	43
4.3.5 <i>Det teoretiska ramverkets applikation på denna studie</i>	45
5. EMPIRISK ANALYS	46
5.1 LEDARSKAP IDAG	47
5.1.1 <i>Dagens svenska ledarskap enligt 10 chefer</i>	47
5.1.2 <i>Synen på det egna ledarskapet</i>	49
5.1.3 <i>Ett dåtida och nutida perspektiv på ledarskapet</i>	50

5.1.4 Sammanfattning.....	51
5.2 HUMANKAPITALET	52
5.2.1 Företagens värderingar - genomsyrar de verksamheten?.....	52
5.2.2 Strategier kring kompetensutveckling.....	54
5.2.3 Tillvaratagande av befintligt humankapital	56
5.2.4 Hur tar man tillvara på det nya humankapitalet?.....	57
5.2.5 Sammanfattning	60
5.3 FRAMTIDENS LEDARSKAP	60
5.3.1 Generationsväxling – vad innebär det för ledarskapet?.....	60
5.3.2 Krav och förväntningar dagens chefer ser hos de nya medarbetarna.....	63
5.3.3 Hur kan dagens företag öka sin attraktivitet hos de unga medarbetarna?	65
5.3.4 Hur upplever dagens chefer 40-talistens och 80-talistens syn på ledarskapet?	67
5.3.5 Att vara ledare över en 40-talist respektive en 80-talist.....	68
5.3.6 Framtidens ledarskap: Funderingar och reflektioner från tio chefer.....	69
5.3.7 Sammanfattning.....	71
6. SLUTSATS.....	73
7. DISKUSSION & REFLEKTION	77
7.1 PERSONLIGA REFLEKTIONER.....	77
7.2 METODREFLEKTIONER	79
7.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	79
8. REFERENSER	81
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	81
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	84
8.3 ANNAT MATERIAL	85
8.4 MUNTLLIGA KÄLLOR	85
BILAGOR	86
BILAGA 1 - INTERVJU.....	86

1. INLEDNING

Inledningsvis ger vi bakgrunden till den omfattande generationsväxling som håller på att ske i Sverige idag. De grupper vi främst avser att belysa är 40-talisterna och 80-talisterna. Vi kommer i detta kapitel att redogöra för de bakgrundsfakta som är relevanta för ämnesvalet och tydliggöra karaktärsdragen för respektive generation. Vidare presenterar vi problemdiskussion, syfte och avgränsningar för att precisera och klargöra undersökningsfrågan.

1.1 Bakgrund

Samhället har alltid präglats av generationsskiften. Sverige står idag inför en stundande generationsväxling som till sin omfattning är större än någonsin. Fram till år 2015 väntas den stora gruppen 40-talister gå i pension vilket kommer att leda till en ökad efterfrågan på arbetskraft. Den svenska arbetsplatsen står därför inför en omvälvande förändring för såväl chefer som medarbetare. Vi kommer i studien att huvudsakligen använda oss av uttrycket generationsväxling, för att benämna den förutspådda förändring som kommer att ske på arbetsplatserna när de erfarna 40-talisterna går i pension samtidigt som de unga 80-talisterna kommer ut i arbetslivet. Inom 10 år kommer 180 000 företagare i Sverige beröras av generationsväxlingen på ett eller annat sätt.¹ När 40-talisterna försvinner från arbetsmarknaden kommer det att ske stora förändringar på chefsnivå, eftersom många av 40-talisterna innehar chefstjänster.² Det kommer således att ske ett utbyte när kommande generationer övertar vissa av dessa chefstjänster. Även på andra nivåer inom företagen kommer det att ske ett arbetskraftsskifte. Arbetsmarknaden kommer att domineras av 70- och 80-talister.

Vad vi kan se som stöder detta är att den demografiska trenden går mot ett ökat antal individer i de äldre åldersgrupperna både i Sverige och i andra industriländer, där den stora gruppen 40-talister närmar sig pensionsåldern. Genom att titta på befolkningsstrukturen går det med stor säkerhet att förutse framtida strukturförändringar och generationsskiften. I Sverige har vi haft stora variationer i födelsekullar under 1900-talet, där ett stort antal är födda under 40-, 60- och 1990-talen. Med utgångspunkt i den svenska befolkningsstrukturen ser man en tydlig förändring av åldersstrukturen.

¹ <http://www.svensktnaringsliv.se>

² <http://ekonominyheterna.se>

Efter Italien, Grekland och Japan har Sverige en av de äldsta befolkningarna i världen.³ I dagsläget finns det 1,5 miljoner personer över 65 år, vilket motsvarar 17,2 procent av den svenska befolkningen. Stora förändringar är på väg att ske då utflödet från arbetsmarknaden är betydligt större än tidigare, samtidigt som även inflödet på arbetsmarknaden har ökat. Under åren 2006-2015, då 40-talisterna kommer att gå i pension, beräknas gruppen 65 år och äldre att öka med nästan en halv miljon människor fram till år 2020. Utflödet under denna tidsperiod beräknas till 1,15 miljoner individer. År 2020 beräknas drygt 20 procent i Sverige vara 65 år eller äldre.⁴

Med andra mått mätt beräknas 40 procent fler att lämna arbetsstyrkan under 10-årsperioden 2006-2015 än under tioårsperioden 1991-2000 (*ibid.*). På en och samma gång förväntas vi dock få ett ökat inflöde av 1,2 miljoner unga människor på arbetsmarknaden. Skillnaden mellan inflöde och utflöde beräknas till 50 000 individer och kan ses som ett positivt tillskott till arbetsmarknaden. Det är emellertid svårare att bestämma hur många som aktivt kommer att förvärvsarbeta än att bestämma hur många som kommer att befinna sig i åldersgruppen 18-64 år. Mycket talar för att den förvärvsarbetande gruppen kommer att öka vilket sannolikt har att göra med att antalet sökande till universitet och högskolor minskar. Intresset hos gymnasiestudenter att börja studera på högskolan, sett ur ett längre perspektiv, har minskat från 29,7 procent hösten 1997 till 20,2 procent hösten 2006.⁵

En studie gjord av Petterson & Westerberg (2006) skildrar omfördelningen mellan generationer och vilka grupper vars livsvillkor gynnas respektive missgynnas. 40-talisterna erhåller minst i form av bidrag och offentlig konsumtion på grund av de höga skattebetalningarna och avgifterna de gjort under sitt långa arbetsliv. Detta är en följd av ett tidigt inträde på arbetsmarknaden. Eftersom de förvärvsarbetat under en längre tid förväntas de även ha en relativt kortare period som pensionärer. Till skillnad från 40-talisten inleder 80-talisten sin yrkeskarriär senare och betalar därför mindre skatt och avgifter under sin livscykel än någon annan generation. Studien visar att yngre generationer har lägre totala konsumtionsmöjligheter än den äldre generationen, om man korrigerar för BNP respektive år, eftersom de i högre utsträckning har tagit tillvara på tillväxt i form av fritid eller annan frånvaro från arbetsmarkanden. (*ibid.*)

Vi befinner oss i en epok av rationalisering där informationstekniken ska implementeras och standardiseras. Långsiktiga strukturella förändringar håller på att ske i ekonomin, där fysiskt tungt arbete och monotona uppgifter håller på att effektiviseras och ersättas av mer automatiserade processer. Enligt Ohlsson & Broomé (2003) framgår det av forskningsresultat att under perioder med

³ <http://www.fhi.se>, Se not 1.

⁴ <http://www.scb.se>, Se not 2.

⁵ <http://www.scb.se>, Se not 3.

snabb teknisk utveckling efterfrågas utbildning relativt sett mer än erfarenhet, medan under perioder av implementering och anpassning till den rådande tekniken efterfrågas erfarenhet mer än utbildning.

Vi har observerat att det finns förändringar i både attityder och värderingar hos dagens unga generation jämfört med den äldre generationen som våra föräldrar tillhör. 80-talister ställer högre krav på fler och nya möjligheter, vill ha en ökad flexibilitet och har ett mer globalt perspektiv än tidigare generationer. Vi ser en ökande grad av individualisering i samhället. Unga generationer är de som ska skapa och forma den framtida arbetsplatsen genom ord och handling och vi ärver inte i lika stor grad tidigare generationers åsikter och värderingar. Om ett antal år är det 80-talisterna som kommer att bestämma och fatta beslut på arbetsplatser runtom i Sverige.

Utifrån hur vi själva, som 80-talister, resonerar kring det framtida arbetslivet, vill vi studera vilka tankar och funderingar dagens företag har inför de nya medarbetarna. Alla har vi mål, och visioner och vi känner att det kan finnas ett intresse att studera hur arbetsituationen kommer att te sig kring vår generation. Hur förhåller sig företagen till de nya medarbetarnas värderingar, attityder och behov? Hur kommer detta att hanteras och bemötas av dagens chefer ute på arbetsplatsen? Av intresse är att lyssna till chefers syn kring detta och hur man ska hantera de nya medarbetarna på arbetsplatsen. Vi tror att humankapitalet blir en än mer viktig aspekt för företagens fortsatta överlevnad och deras konkurrenskraft.

1.1.1 40-talisterna – en lojal och trogen generation på väg mot pension

“Command-and-control leadership was the norm, and, while Boomers secretly mistrusted anyone in authority, they kept their heads down and worked hard”

(RainMaker Thinking, 2007, s.9)

Vi avser att beskriva 40-talisternas roll på arbetsmarknaden med utgångspunkt ur ett generellt perspektiv för att slutligen presentera 40-talisterna ur ett svenskt perspektiv. Avsikten är att tydliggöra vilka de är och vad de som generation präglas av.

Den generation som föddes under 40-talet har haft många namn, såsom efterkrigsbarn, barn ur rekordgenerationen, *Baby Boomers* och som vi i Sverige helt sonika valt att benämna för 40-talister. 40-talister ser sig själva generellt som rebeller och att de förändrade samhället under 60- och 70-talet (Wendover, 2006). De tyngsta värderingarna kretsade kring fred, kärlek och frihet, men på äldre dagar har även familjen lagts till den här trion (RainMaker Thinking, 2007). Under 1940- och 50-talet när

40-talisterna växte upp präglades världen av stora möjligheter på grund av att ekonomiska välståndet ständigt ökade. Detta resulterade i att 40-talisterna fick en optimistisk syn på livet (Wendover, 2006).

40-talisterna har haft en unik position i svensk historia och kommer att bli ihågkomna som den generation som gick nioårig grundskola, fick en miljon nybyggda bostäder, daghem, föräldraförsäkring och förmånliga studielån. 40-talister är och har varit mer lojala till sina arbeten än senare generationer. Den stora förklaringen till att 40-talisterna har varit så lojala till sina arbeten är antagligen att anställningstrygghet värderats högt. Vidare fick man sin identitet genom arbetet och att säga upp sig under dessa förutsättningar var desto svårare, med risk för att ens sociala trygghet skulle försvinna och med den anseende och status i samhället. Slutligen betyder familjen mycket för 40-talisterna och att ha en anställningstrygghet ger dem en säker inkomstkälla (Tulgan, 2004).

Enligt 40-talisterna ska en bra chef vara mer av en coach som får sina anställda att utvecklas och prestera bättre. Att vara bra på känna av människor och ta vara på deras kunskaper anses också högt aktat. Vidare ska en chef även vara lyhörd samtidigt som personen ska visa intresse för sina anställda. Slutligen ska chefen även inta rollen som beslutsfattare på ett skickligt sätt.⁶ 40-talisternas beskrivning av hur en bra chef ska vara samt hur de löser problem motsäger det inledande citatet av denna presentation. Det kan förklaras med att citatet anspelar på hur det var när 40-talisterna var unga. Denna grupp vill idag inte styras genom ”*command and control leadership*” och de drar sig inte för att säga ifrån. Som en motreaktion mot hur arbetsplatsen var konstruerad och hur dess chefer styrde under 40-talisternas unga år, använder de idag sig av en annan typ av ledarstil. En ledarstil som bygger på coachande, lyhördhet samt intresse för personalen och uppgiften.⁷ Anledningen till att de under sin ungdom arbetade hårt utan att ifrågasätta något tolkas troligen som att detta var normen under denna tidsepok. Arbetsklimatet bestod av mer hierarkiskt uppbyggda organisationer, där chefernas auktoritet var hög.

På en arbetsplats tänker 40-talisterna kollektivt och känner stort ansvar och engagemang för hur gruppen fungerar. En vanlig form av problemlösning som 40-talisterna ägnar sig åt är att man kallar till möte och försöker lösa problemet kollektivt.⁸ 40-talisterna är bra på att organisera och lägga upp möten. Denna skicklighet härstammar från de solidaritetskommittéer, aktionsgrupper och rörelser som startades runt om i Sverige i deras ungdom (Jegers, 2001). Ohlsson & Broomé (2003) har forskat i ämnet kring generationsväxlingen och de menar att 40-talisterna innehar en position på arbetsplatsen som kan benämnas som mästare. Deras främsta arbetsuppgifter är att genomföra förändringsarbeten

⁶ <http://www.e24.se>

⁷ *ibid.*

⁸ <http://www.pafrekrytering.se>

samtidigt som de arbetar med att bygga upp nätverk. 40-talisterna delar med sig av sin kompetens med hjälp av mentorskap och genom att presentera en helhetssyn. Med hjälp av sin långa arbetserfarenhet har 40-talisterna en kompetensnivå som är gränsöverskridande.

1.1.2 80-talisterna – en kräsen skara, som bara vill ut och fara?

"I would have loved to stay with this company for more than a year or two, but they just didn't have anything left to offer me."

(RainMaker Thinking, 2007, s.17)

Vi avser att beskriva den nya generationen på arbetsmarknaden, som även brukar benämnas generation Y med utgångspunkt ur ett generellt perspektiv för att sedan beröra och framhäva den nya generationen, i Sverige benämnd som 80-talister. Vilka är 80-talisterna och vad skiljer dem ifrån tidigare generationer? Vi kommer här att tydliggöra vilka de är och belysa utmärkande och särskiljande karaktärsdrag för denna generation.

Forskningsrapporter benämner ofta 80-talisterna som generation Y eller som den digitala generationen, det vill säga de som är födda 1978-1990 (RainMaker Thinking, 2007). De kan även refereras till som *Millennials* eller *Echo Boomers*. Det är de äldre bland 80-talisterna som nu tar klivet in på arbetsmarknaden och indikationer visar på att det kan bli ett mödosamt arbete för rekryterare att ta itu med den nya generationens attityder gentemot den framtida arbetsplatsen, då de tycks vara en grupp med starka åsikter, höga krav på arbetet och karriärvägar (Wallace, 2001). Rekryterare erfar även att denna generation initialt har helt andra förväntningar i början av sin karriär till skillnad från tidigare generationer. De påbörjar sin arbetskarriär i tron att de kommer att byta arbetsplats ofta, vilket innebär att de nya medarbetarna arbetar och planerar ur ett kortsiktigt perspektiv vad det gäller val av arbetsplats (*ibid.*). Denna generation igenkänns som självständiga, ansvarstagande tänkare som kräver direkt feedback. De söker efter nya utmaningar och kreativa uttryckssätt och uppskattar frihet och flexibilitet i sitt arbete. Utbildning anses vara nyckeln till framgång, och gynnade av den teknologiska utvecklingen tillsammans med en god inlärningsförmåga leder det till att denna generation blir utmärkta lagspelare (RainMaker Thinking, 2007)

Den nya generationen identifieras av ett sökande efter att skapa en balans mellan långsiktig trygghet och ett kortsiktigt behov av att ta tillvara på de möjligheter som ges (Tulgan, 2004). De kräver ett engagerande ledarskap som bekräftar, uppskattar och belönar deras prestation. De söker efter ett

coachande och stöttande ledarskap med konstruktiv och kontinuerlig feedback, för att den som anställd ska kunna växa både som individ och som medarbetare. Feedback ska klart och tydligt ange vad som är väl utfört och vad som kan göras bättre (*ibid.*).

Fürth *et al.* (2002) beskriver den nya generationen som rörliga och självständiga. De utgör en grupp av kollektivt tänkande individualister med ett stort utbud över vad man kan göra, såväl på arbetsmarknaden som på fritiden. 80-talisterna är en utmaning för företagen i många avseenden då företagen inte bara ska lyckas med att knyta dem till sig utan även få dem att stanna. Den nya generationen efterfrågar hög lön, stimulerande arbetsuppgifter, trygghet och inflytande, trevliga arbetskamrater och en flexibel arbetsmiljö. De kan i början verka kräsna och bortskämda men är ett resultat av att kombinationen av familj och karriär utgör en allt större utmaning. Dagens ungdomar efterfrågar omväxling och tror sig därför byta arbetsplats regelbundet (*ibid.*). Utöver detta värdesätter 80-talisterna resor och andra erfarenheter väldigt högt innan de påbörjar sina studier. Genomsnittsåldern för inträde på arbetsmarknaden för dagens unga ligger på 28 år.

1.2 Problemdiskussion

Generationsväxlingen innebär en omfattande förändringsprocess, då drygt en miljon 40-talister i Sverige kommer att gå i pension inom de kommande 10 åren. Medarbetare med lång erfarenhet kommer därmed att försvinna ut ur företagen och ersättas av nyutbildade och oerfarna 80-talister. Det är av intresse att undersöka om och hur svenska företag förbereder sig inför denna generationsväxling.

Intressant är även att titta närmare på om det traditionella arbetslivsmönstret håller på att förändras. I och med den kraftiga generationsväxlingen kan vi anta att nya förutsättningar och krav kommer att ställas då nya medarbetare ska introduceras. Vi vill undersöka hur organisationen tar tillvara och utvecklar de mänskliga resurserna i och med den pågående generationsväxlingen.

Vi vill klargöra om det finns någon skillnad, generationerna emellan, och om detta ställer krav på ett förändrat ledarskap. Det är ett problem om den nya generationens krav och förväntningar är inkongruenta med den äldre generationen med avseende på hur man ska leda humankapitalet. Vi ställer oss frågan om så är fallet och vilka effekter generationsväxlingen kommer att få för ledarskapet.

1.3 Problemformulering

Ovanstående resonemang och diskussion leder oss fram till vårt undersökningssyfte och fråga:

Hur kommer generationsväxlingen att inverka på det framtida ledarskapet och hur kan dagens organisationer förbereda sig för att hantera förändringen?

1.4 Syfte

Syftet med vår studie är att analysera utvecklingstendenser för det framtida ledarskapet som konsekvens av 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden. Vidare avser studien att lyfta fram 10 chefers tankar kring ledarskap idag, hur nya medarbetare ska bemötas och hur framtidens ledarskap kommer att te sig.

Studien har som syfte att utreda och belysa hur generationsväxlingen kommer att påverka ledarskapet. Studien har också som syfte att lyfta fram intressanta aspekter bidra till en ökad förståelse för de nya medarbetarnas krav och förväntningar på den svenska arbetsplatsen.

1.5 Avgränsningar

Studien ska behandla effekter och konsekvenser på det framtida ledarskapet efter generationsväxlingen mellan 40-talister och 80-talister. Analysen ska göras ur ett generellt perspektiv med fokus på den svenska arbetsplatsen, och framförallt med ett antal olika företag, främst med placering i Skåne-regionen. Vi har i vår uppsats valt att begränsa våra intervjuer till 10. Vi anser att det är ett rimligt antal i förhållande till vår tidsram. Vi kommer inte att diskutera skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap, utan behandla ledarskap som en helhet i dagens organisationer. Ett antal intressanta och relevanta frågeställningar, såsom effekten av globalisering, kommer inte heller att beröras för att inte förlora fokus i rapporten.

1.6 Begreppsdiskussion

Chef - En chef definieras som en person som innehar ansvar för personalen och/eller ekonomin. En chefs främsta uppgifter är att planera, budgetera, organisera och kontrollera den löpande verksamheten (Kotter, 1990).

Humankapital - Ett centralt begrepp i vår uppsats som kan bestå av både yttre och inre faktorer. Till de yttre faktorerna tillhör branschkännedom, volymökning och att företagets kundkontakter ökar. De inre faktorerna består av attityder, kunskap och relationer (Hansson & Andersson, 1999). Vi refererar i vår studie till humankapital som medarbetarnas kompetens, kapacitet och färdigheter.

Kompetens - Vi definierar i vår studie kompetens som en kombination av teoretisk kunskap, kunnande och viljan att utträta något. Kompetensnivån ökar om medarbetaren passar in i företaget och har anammat dess värderingar.

Ledare - Vi definierar ledare som en person som leder människor och är duktig på att ta tillvara och genomföra deras idéer. Arbetsuppgifterna för en ledare är att sätta upp gemensamma mål och lämpliga strategier för att uppnå dem. Att motivera och inspirera medarbetarna för att få dem att nå upp till de gemensamma målen tillhör också en ledares arbetsuppgifter (Kotter, 1990).

Medarbetare - En individ som återfinns i organisationen men som inte innehar någon form av chefstjänst. Medarbetare kan benämnas som specialist då de har mycket kunskap inom ett begränsat område (Watson, 2001).

1.7 Disposition

Inledningskapitlet ger en kort introduktion till vårt ämnesval. Därefter följer en problemdiskussion som mer konkretiserar tidigare nämnda fakta och definierar ämnesområdet. Vidare följer vår problemformulering och vårt syfte. I stycket avgränsningar preciserar vi vårt ramverk och de avgränsningar vi avser att följa. Slutligen följer en förklaring och diskussion till de begrepp som vi frekvent använder oss av i uppsatsen. I det andra kapitlet presenteras en bakgrund för en ökad förståelse för svenskt ledarskap genom tiderna.

I det tredje kapitlet tar vi upp vår metod och presenterar de tillvägagångssätt vi använt oss av, vår datainsamlingsteknik och en redogörelse över de val vi gjort kring våra intervjuer. I detta stycke återfinns även ett avsnitt om källkritik och en diskussion kring validitet och reliabilitet. Det fjärde kapitlet är tillägnat vårt teoretiska ramverk och tidigare gjord forskning inom detta område. I det femte kapitlet tar vi upp den empiriska analysen där vi presenterar och diskuterar insamlade data med kopplingar till vår teori. I sjätte kapitlet följer en slutsats där vi förtydligar resonemanget ytterligare och problemformuleringen besvaras. Avslutningsvis har vi ett kapitel tillägnat reflektioner kring metod och personliga reflektioner kring vår studie och de resultat den alstrat. Ytterligare ges förslag till vidare forskning.

Slutligen vill vi även ge en förklaring till hur vi har valt att gå tillväga med refereringssystemet. När vi använt oss av internetreferenser återfinns de alltid i fotnoter. Avsikten med detta upplägg är att inte distrahera läsaren med långa internetreferenser inlagda i den löpande texten, dock refereras i största utsträckning aktivt för att det så tydligt som möjligt ska framgå var källan kommer ifrån. Vid övriga källor har vi använt oss av både aktiva och passiva referat, i enlighet med Harvardsystemet.

2. BAKGRUND

Kapitlet kommer att ge en kort historisk tillbakablick över vad som kännetecknat det svenska ledarskapet genom tiderna. Kapitlet ger en beskrivning av hur den svenska arbetsplatsen arbetar med flexibla och situationsanpassade lösningar för att förbättra och utveckla medarbetarnas arbetssituation och kompetens. Kapitlet innehåller slutligen en mer ingående presentation av 80-talisternas värderingar.

2.1 Svenskt ledarskap genom tiderna

Vid en beskrivning av svenskt ledarskap i ett större perspektiv går det att konstatera att det utmärks av ett ledarskap där ledarna försöker hitta lösningar och förslag med fokus på demokrati och samförstånd. Ledarna jobbar i platta organisationer samtidigt som individens ansvar och inflytande framhävs (Tollgerdt-Andersson, 1996). Vi har valt att presentera svenskt ledarskap genom tiderna med en början från 1960-talet och fram till nutid. Anledningen till att 60-talet är vår utgångspunkt beror på att det var under detta decennium som de flesta 40-talister gjorde sin arbetsdebut.

I början av 60-talet diskuterades den starka koppling man fann mellan ledarskap, personalomsättning och missnöje bland de anställda. De slutsatser man kunde dra var att de auktoritära chefer som styrde efter regler och normer mötte mycket missnöje bland medarbetarna, vilket fick till följd att flera sade upp sig från sitt arbete. Ledarskapet övergick så småningom till att bli mindre auktoritärt, till ett större fokus på medarbetarna (Larson, 2005). Tittar vi tillbaka till 70-talet var det vanligt att arbetsplatsen präglades av demokrati och att man använde sig av självstyrande grupper. Under 80-talet var det tekniken som stod i fokus både för ledare och anställda. De stora framstegen i teknikens värld följdes av en omskolning av de anställda med fokus på arbetslag med lön efter kompetens. Czarniawska-Joerges (1993) skriver att under 70- och 80-talet har synen på ledarskap förändrats. Organisationerna har blivit mindre hierarkiska och ersatts med en mer öppen dialog. Vidare ser man, enligt Czarniawska-Joerges (1993), en utveckling mot att den mest värdefulla resursen är medarbetarna och inte företagets maskiner som tidigare. Från att länge ha fokuserat på produktionen är det numera företagets humankapital som står i centrum. Slutligen kommenterar Czarniawska-Joerges att ledarskapsstilen tidigare präglades av kontrollstyrning men att det idag har ersatts med en ledarskapsstil som bygger på idéer.

Under 90-talet genomgick Sverige en ekonomisk kris vilket ledde till att ledarskapet åter var i fokus och chefernas främsta uppgifter var att korta ned ledtiderna i produktionen, sammanställa målstyrda grupper och låta de anställda arbeta under en viss organisationsfrihet (Tollgerdt-Andersson, 1996). Vid en generell överblick av svenskt ledarskap ska de anställda känna engagemang för sitt arbete genom att de erbjuds ökat inflytande och bredare arbetsuppgifter (*ibid.*). Vidare präglas organisationerna av en öppenhet och är mindre hierarkiska. En svensk ledare är inte redo att lägga all sin tid och kraft på karriären. Man vill ta större hänsyn till sin partner och till sin familj. Svenskt ledarskap kännetecknas av en relativt stark individualism. Dock är det kollektiva tänkandet fortfarande starkare än det individualistiska. Det kollektiva tänkandet förstärks av att svenskar framhåller jämställdhet, samarbete och att alla ska behandlas lika (*ibid.*).

För att ge en tillbakablick av svenska chefers syn på ledarskapet, och huruvida det har förändrats, presenteras här Tollgerdt-Anderssons (1996) resultat av de intervjuer som genomfördes med ett större antal chefer. Inledningsvis har cheferna tillfrågats om deras syn på ledarskap i allmänhet och vad som är viktigast. En betydande del av de svenska cheferna ansåg då att ett framgångsrikt ledarskap bygger på att formulera mål, att vara en bra människokännare, att lyssna på sina medarbetare och i slutändan ha förmågan att kunna bygga ett framgångsrikt ledningsteam. En annan aspekt som berördes var betydelsen av att skapa delaktighet för de anställda samtidigt som chefen behärskar konsten att motivera och inspirera. En annan aspekt som togs upp under intervjuerna är relationerna mellan chef och medarbetare. De svenska cheferna försökte bygga en relation som i huvudsak byggde på tolerans och starka inslag av öppenhet. Vidare ville cheferna skapa ett arbetsklimat där medarbetarna trivdes och kunde prata om annat än arbetsrelaterade frågor.

Cheferna i Tollgerdt-Anderssons (1996) studie diskuterade även hur formella och hierarkiska deras respektive organisationer ansågs vara. Cheferna såg inga problem i att deras medarbetare gick till en annan än sin närmaste chef för att lösa eller diskutera en uppgift, eftersom detta gav känsla av en öppen organisation. En del av cheferna ansåg dock att de inte uppskattade att deras medarbetare gick till andra chefer i beslutsfrågor. Däremot var det helt i sin ordning vid informationsfrågor. Bästa sättet att styra verksamheten var genom målstyrning enligt de svenska cheferna. Cheferna skulle fokusera på fasta övergripande mål med en viss grad av frihet. Friheten skulle i sin tur förhoppningsvis leda till ökad motivation. Målen skulle följas upp och eventuellt korrigeras genom en ständig dialog mellan chefen och medarbetaren.

Enligt studien (Tollgerdt-Andersson, 1996) var en viktig del i chefernas arbete att delegera uppgifterna, något de ansåg att de utförde i största möjliga mån. Att delegera uppgifterna gick också

hand i hand med det faktum att cheferna ville ge medarbetarna mer ansvar. En stor del i ledarskapet låg då i att släppa taget om vissa uppgifter och våga delegera till sina medarbetare.

I slutet av Tollgerdt-Anderssons (1996) intervjuer fördes en diskussion med cheferna om hur en framgångsrik chef kan definieras. De ansåg att en framgångsrik chef ska vara ärlig mot sina medarbetare, kunna motivera och engagera, vara bra på att stödja och vara lyhörd. En intressant aspekt som lyftes fram i studien är att endast de personliga och sociala egenskaperna framhövdes, medan kompetensen för uppgiften inte vidrördes. Slutligen diskuterades i intervjuerna hur det framtida ledarskapet kommer att te sig. För att vara en framgångsrik chef även i framtiden bör fokus ligga på att vara en lagledare, kunna delegera uppgifterna, ha ett internationellt perspektiv och att vara flexibel. För att nå harmoni och hög produktivitet bör det framtida arbetsklimatet bestå av en öppenhet inom organisationen, samtidigt som medarbetarna ska behandlas med respekt. Vidare bör man tydligt och klart definiera företagets mål och affärsidé vilka ska genomsyra organisationen. Slutligen är förmågan att lösa problem och uppgifter under högt tempo en viktig framgångsfaktor i framtiden.

2.2 Nya arbetsmönster

De allra flesta företag idag arbetar kontinuerligt med utveckling för sina medarbetare. Moderna, förändringsorienterade företag arbetar idag alltmer i projektför att förbättra både sin konkurrenskraft och medarbetarnas arbetssituation genom flexibla och situationsanpassade lösningar. Projekten ska syfta till att leda till lösningen på ett antal obesvarade problem inom företaget, för att således förbättra ledtider för utveckling och förändring (Söderlund & Bredin, 2005).

I takt med att projektledaren får stort eget ansvar blir det svårare att bedöma varje individs kompetens. I och med att vissa medarbetare får ett s.k. distanserat ansvar under projektiden riskerar organisationen att förlora överblicken över outnyttjad potential hos dessa medarbetare. Dagens snabba förändringar och krav på situationsanpassade lösningar innebär därmed en risk hos företaget att tappa fokus och en ökad svårighet att bedöma behovet av långsiktig kompetens (*ibid.*). Det blir därför en utmaning för företaget att finna en rörlighet som gynnar såväl företaget som individen genom att kompetensutveckla mellan olika avdelningar, projekt och arbetsgrupper. Det finns de som anser att denna rörlighet bör begränsas för att främja just långsiktig kompetensutveckling som inte alltid är en naturlig del av det pågående arbetet. Det förefaller att man i teorin ser goda möjligheter till kompetensutveckling mellan enheter men att man dock i praktiken ser svårigheter att vara rörlig mellan olika delar av verksamheten (*ibid.*).

Tillvaron på arbetsplatsen kan ofta vara splittrad i såväl personalstruktur som arbetsformer då flera arbetar hemifrån eller är upptagna i flera olika projekt. Att avsätta tid och upprätta en välfungerande dialog blir en viktig del för att inte medarbetaren ska tappa kontakt med sin chef (*ibid.*).

Den ansvarsfördelning som skett inom moderna företag har varit en förutsättning för att kunna bedriva projekt som arbetsform. Ansvarsfördelningen har även varit en förutsättning eller snarare ett medel för att låta varje medarbetare få utvecklas i sin roll med en stor dos av ansvar och förtroende från chefen. Man har kunnat urskilja en decentralisering i ansvar över humankapitalet parallellt med att företagen i större utsträckning arbetar i projekt (Söderlund & Bredin, 2005). Tillfälliga arbetsgrupper blir allt vanligare och flera företag arbetar idag med olika typer av forsknings-, utvecklings- och förändringsprojekt. Utveckling av projektverksamheten innebär inte bara att dagens verksamheter organiseras i projekt utan handlar även om att utveckla effektiva stödresurser för medarbetarna. De anställda arbetar alltmer utefter begreppet frihet under ansvar, därmed har HR-ansvaret fördelats ut alltmer i organisationen. Denna förskjutning av ansvaret kan medföra svårigheter för företagen att hålla en tydlig linje vad det gäller deras HR-frågor, eftersom det långsiktiga perspektivet oftast ligger kvar hos avdelningschefen (*ibid.*). Uppgiftsansvaret blir däremot tydligare i kortsiktiga arbetsformer, såsom projekt. Tillfälliga arbetsgrupper är skapade utefter ett behov av att bedriva och utveckla särskilda områden och leder till starkt uppgiftsorienterade ledare och medarbetare (*ibid.*).

När 40-talisterna går i pension väntas en stor kompetensomställning ske i företaget då nya medarbetare ska rekryteras. Denna förändring får ett antal konsekvenser för ledar- och medarbetarskapet: chefens roll förändras när medarbetarnas ansvar ökar och påverkar deras arbetssituation (Söderlund & Bredin, 2005). I takt med att den enskilde medarbetaren får större ansvar och att varje chef har eget personalansvar, blir det svårare att bedöma varje medarbetares kompetens och behov av kompetensutveckling. Medarbetarna använder, enligt Larson (2005), bara en liten del av sin förmåga på arbetsplatsen och det ligger i ledarens intresse att frigöra medarbetarens energi så att fokus kan ske på arbetsuppgifter och att effektiviteten därmed kan förbättras.

Vi talar idag ofta om ett systematiskt ledarskap, där medarbetarens mognad utgör en intressant aspekt. Den anställdes mognad avser kapacitet och förmåga att ta itu med och känna ansvar för sina arbetsuppgifter. Larson (2005) menar att ledaren successivt bör lämna det uppgiftsorienterade stadiet och ersätta det med det personalorienterade, delegerande stadiet. Genom delegering kan ledaren minska fokus på uppgiften så att medarbetaren kan utvecklas efter sin egen kompetens och kan agera självständigt (*ibid.*). Omorganisationer och nyanställning kan medföra att medarbetare känner sig osäkra p.g.a. de omfördelningar som sker i personalstyrkan, vilket ställer högre krav på chefen tydligt kan informera och kommunicera med sina medarbetare (*ibid.*). Olika faser lyfts fram i medarbetarens

utveckling där förmågan att själv ta ansvar utvecklas allt eftersom man blir säker i sin roll (*ibid.*). Det gäller som chef att kunna anpassa sig efter dessa faser och leda sina medarbetare utifrån vilken fas de befinner sig i. Man talar om ett situationsanpassat ledarskap med utgångspunkt i de anställdas mognadsnivå. Dagens chefer bör förstå att alla medarbetarna inte befinner sig i samma fas och således inte har samma behov (*ibid.*).

3. METOD

I detta kapitel presenteras de tillvägagångssätt samt de metodologiska val vi har gjort för vår datainsamling av primär och sekundärdata. Ett stort fokus har lagts vid utformandet och genomförandet av intervjuerna - således innehåller kapitlet en presentation av våra utvalda respondenter. Slutligen följer en diskussion kring källkritik, validitet och reliabilitet.

3.1 Kvalitativ & kvantitativ metod

Vi har i vår studie valt att använda oss av ett hermeneutiskt synsätt. Det centrala i denna teori är att vid analyserande av en text försöka hitta det perspektiv som upphovsmannen disponerat (Bryman & Bell, 2005). Motsatsen till det hermeneutiska synsättet är det positivistiska synsättet som har ett naturvetenskapligt perspektiv. Det positivistiska synsättet används vanligtvis vid naturvetenskapliga undersökningar vars uppgift är att underkänna eller säkerställa olika vetenskapliga företeelser (Bjereld *et al.* 2002).

Enligt Jacobsen (2002) går det att koppla den kvalitativa ansatsen till det hermeneutiska synsättet. Det hermeneutiska synsättet har som en av sina utgångspunkter att undersöka och tolka hur en människa fungerar vid en speciellt uppkommen situation. Vi kommer att intervjua 10 chefer i ledande positioner som står inför den stundande generationsväxlingen. Vi kommer utifrån intervjuerna analysera och tolka hur de olika respondenterna reflekterar över generationsväxlingen. Vi anser därmed att det hermeneutiska synsättet är att föredra.

Andersson (1979) menar att hermeneutik är en forskningsmetod där inga absoluta sanningar efterforskas, därför att de enligt detta synsätt inte existerar. Däremot är detta något som är vanligt förekommande inom positivismen. I vårt fall passar det hermeneutiska synsättet betydligt bättre in, eftersom vi analyserar ett fenomen vars absoluta sanningar inte går att förutspå, därför att de ligger i framtiden. Att spekulera och skapa en djupare förståelse är ett hermeneutikernas huvudsyfte. Vårt syfte är att spekulera kring vilken betydelse generationsväxlingen har för det framtida ledarskapet samt att skapa en förståelse för läsaren inom detta ämne. Därmed lämpar sig det hermeneutiska synsättet vår studie bäst.

Vi har valt att intervjua olika respondenter, vilket kan konstateras vara en form av multipel studie enligt Bryman & Bell (2005). En multipel studie är en form av kvalitativ forskningsstrategi där teoriutvecklingen underlättas, eftersom vi som forskare får en bredare utgångspunkt under analysen. Nackdelarna med multipla studier är att fokus på den specifika kontexten kan försvinna eller att det fokuseras alltför mycket på jämförelser mellan de olika respondenterna istället för att skapa en djupare förståelse (*ibid.*).

Till viss del är insamlingsmetoden kvantitativ då vi har för avsikt att använda statistiskt material, viss sekundärdata, etc. Emellertid anser vi inte att vår forskningsmetod på annat sätt är kvantitativ.

3.2 Val av ansats

Vi har valt att i vår studie använda oss av den abduktiva metoden. Abduktiv metod kan introduceras som en kombination av den induktiva och den deduktiva metoden. Holme *et al.* (1997) konstaterar att vid forskning där man inte enbart använder sig av den induktiva eller den deduktiva metoden är den abduktiva metoden lämpligast. Vi kommer först kortfattat presentera den induktiva och deduktiva metoden för att öka förståelsen kring vårt abduktiva val av ansats.

Vid inledningen av studien hade den induktiva metoden kunnat fastställas om vi inte haft några redan existerande fördomar eller tankar kring slutresultatet (Jacobsson, 2002). Fördomar är vanliga och dessa påverkar troligen hur vi ser på materialet (*ibid.*). Detta symptom är något som vi sannolikt drabbats av p.g.a. att det sker omedvetet. Vidare kan vi konstatera att vi före genomförandet av analysen tagit del av den litteratur som berör ämnesvalet. Läsningen genererar troligen i att influenserna i den berörda litteraturen inverkat på oss i den mån att fördomar fastställts. Därmed anser vi att den induktiva metoden inte går att fastställa, eftersom litteraturen påverkat oss.

Den deduktiva metoden är enligt Rienecker & Jörgensen (2002) en metod där befintliga teorier och data insamlas. När teorierna och data samlats in försöker man med hjälp av det empirin kontrollera om teorierna är korrekta och användbara. I vår studie har vi genomfört teoriinsamlingen under undersökningens gång, vilket i sin tur gör att den deduktiva metoden inte kan fastställas.

Som det går att konstatera ovan har vi inte enbart utnyttjat den induktiva eller den deduktiva metoden utan snarare en kombination av dem. I vår studie har vi presenterat ett teoretiskt ramverk som sedan appliceras och analyseras utifrån vårt insamlade material. Vårt val av abduktiv metod som

kombination av deduktiv och induktiv metod är därmed att föredra, eftersom vi inte enbart utgår ifrån vår empiri eller våra teorier.

Ordvalen i vår frågeställning önskar vi skall komma att karaktärisera en hög nivå på Blooms taxonomi över inlärningsmål (Reinecker & Jörgensen, 2002). Problemet kommer att beaktas utifrån de valda teorierna som presenteras i kapitel tre.

3.3 Tillvägagångssätt

3.3.1 Datainsamling

Våra primärdata består av den empiri som kommit fram under de intervjuer vi genomfört med 10 chefer på ledande befattningar. Vad som kännetecknar primärdata är enligt Jacobsen (2002) att datainsamlingen är skräddarsydd för just denna problemställning. För att lyfta fram ytterligare aspekter har vi kompletterat våra primärdata med sekundärdata bestående av vetenskapliga artiklar, facklitteratur och därutöver metodlitteratur. Det är en fördel att använda sig av både primär- och sekundärdata, eftersom olika data ger stöd och styrka åt varandra (Jacobsen, 2002). För statistiska fakta som berör vårt ämnesval rörande demografi, har vi valt att använda oss av SCB – Statistiska Centralbyrån och Statens folkhälsoinstitut. Härutöver har vi främst använt oss av boken *80-talisterna kommer* av Fürth *et al.* (2002), rapporten *Är du redo för nästa generation* – presenterad av Universum Communications, Tollgerdt-Andersson (1996), *Svenska ledare i Europa* och Anders Larson (2005), *Från ledarskap till vinst*. För övriga inhämtade sekundärkällor hänvisar vi till källförteckningen.

3.3.2 Intervjuer

Vi har som tidigare nämnts valt att intervjua 10 svenska chefer på ledande befattningar. Intervjuerna kommer att ske individuellt och vara öppna med en viss grad av struktur. Vi kommer att tillhandahålla en intervjumall med en fastställd ordningsföljd på frågorna samtidigt som frågorna kommer att vara öppna. Det kommer att ske en förstrukturering av frågorna, eftersom vi i förväg bestämt vilka ämnen som ska behandlas under intervjun. Anledningen till att vi valt öppna individuella intervjuer beror på att vi ska intervjua relativt få chefer samtidigt som vi är intresserade av vad varje enskild chef svarar på våra frågor. Under dessa förutsättningar passar den individuella intervjuformen bäst (Jacobsen, 2002). Att besöka våra respondenter och intervjua dem på plats anser vi vara att föredra, eftersom det är lättare att få en bra och öppen diskussion samtidigt som det finns möjlighet att betrakta hur respondenten reagerar på frågorna (Jacobsen, 2002). För att inte gå miste om någon information under

intervjuerna har vi som avsikt att minst två av oss ska närvara vid varje möte. Vidare kommer vi att eftersträva att intervjua respondenterna på deras arbetsplatser. Detta torde göra respondenten mer avslappnad, eftersom miljön anses naturlig. Ytterligare en anledning till att vi väljer deras hemmiljö är att forskning visar att intervjuer genomförda på neutral plats kan leda till konstlade svar (*ibid.*).

Vi kommer i empirin att använda oss av rena citat hämtade från våra intervjuer. Vi anser det viktigt att våra respondenter får möjlighet att godkänna de citat som används. Därför kommer de använda citaten att skickas ut via e-post till respektive respondent för ett godkännande.

Vi har inte för avsikt att behandla någon av respondenterna anonymt, men om någon av respondenterna önskar anonymitet skulle vi kunna tillhandahålla detta utan att realiteten anses förbrukad.

3.3.3 Intervjuformulär

Vi har valt att använda oss av en semi-strukturerad intervjuform då vi utgår från ett i förväg fastställt frågeschema men där utrymme finns för att ställa ytterligare frågor. Ordningföljden kan komma att variera beroende på respondenternas svar.

Vi kommer att börja varje intervjutillfälle med att kort beskriva studiens syfte, vilken information som ska samlas in och vad som är ändamålet med studien. Vi kommer även att tala om hur vi ska använda den information vi får fram samt hur många som ska intervjua. Därefter tänker vi fortsätta att med hjälp av allmänna frågor såsom ålder, bakgrund och befattning skapa oss en bild av respondenten.

När vi formulerade frågorna har vi alltid haft rapportens problemformulering i åtanke för att ge återkoppling och få ett större djup. Frågor har bara ställts som rört vårt syfte och omfattningen på frågorna har begränsats till drygt 20 för att inte ta upp alltför mycket arbetstid från våra respondenter. Vid utformandet av frågorna har vi valt öppna frågor, vilket både har sina för- och nackdelar. Fördelen med att ha öppna svarsalternativ är att respondenterna kan uttrycka sig med sina egna ord. Nackdelen är att svaren från respondenterna kan bli väldigt olika beroende på hur det upplevt frågan. Intervjuerna som vi avser att genomföra har en klar form av individualisering (Jacobsen, 2002).

Intervjun har vi valt att dela upp i tre olika delar med dagens ledarskap, framtida utvecklingstendenser för ledar- och medarbetarskapet samt avslutningsvis ett avsnitt kring humankapitalet. Genomgående har vi strävat efter att få en koppling mellan teori och intervjufrågor. Inledningsvis har vi haft

grundläggande och neutrala frågor för att sedan komma vidare in på de mer djupgående och specifika frågorna. Vi har som Jacobsen (2002) poängterat eftersträvat enkelhet, undvikit ledande frågor och försökt skapa en så stor variation som möjligt på vår intervju. Frågorna vi valt har kretsat kring både kunskap, attityder, åsikter och känslor. Intervjuerna har haft som avsikt att skönja utvecklingstendenser i ledarskapet, påvisa effekten av generationsväxlingen samt belysa hur respektive företagsledare ser på framtidens ledarskap. Syftet har även varit att lyfta fram befintliga chefers uppfattningar kring dagens medarbetare jämfört med tidigare generationer.

Då dessa intervjuer är tidskrävande, samtidigt som de genererar en stor mängd data, begränsar vi vår studie till 10 respondenter. Nackdelen för oss med den öppna intervjuformen ligger i att svaren kommer att bli olika och bearbetningen av resultaten kommer att ta tid. Vårt val av öppna frågor är dock särskilt lämpliga för utforskning av nya områden för att få fram nya tankar och infallsvinklar (Bryman & Bell, 2005).

För att säkerställa frågorna på vår intervju valde vi att genomföra en pilotintervju. Intervjufrågorna testades på en utomstående som inom sitt konsultarbete intervjuar personer regelbundet. Syftet med vår pilotintervju var att i förväg testa våra frågor och försäkra oss om att de uppfattades på det sätt vi ville och att dessutom ha möjlighet att ändra på intervjuformuläret innan vi genomförde intervjuerna i verkligheten. Efter utförd pilotintervju framgick det att ordningsföljden på frågorna inte fungerade till fullo och vissa frågor passade bättre under andra rubriceringar. Vidare upptäckte vi att ett flertal frågor behövde omformuleras för att öka respondenternas förståelse och därmed kunna ge mer tillfredställande svar.

Efter utförd pilotintervju fann vi att en revidering av frågeföljden var lämplig. Frågan ”Hur tror du framtidens ledarskap kommer att se ut?” passade bättre att infoga som en av de avslutande frågorna. Utöver detta ansåg vi att frågan ”Vilken typ av unga medarbetare har ni på er arbetsplats?” var alltför oklar och det behövdes vidare förklaring för att förstå frågan. Av denna anledning valde vi att ta bort denna fråga då den ej blev relevant för problemformuleringen. Frågan ”Hur ser du på dagens ledarskap?” förtydligade vi även med att lägga till dagens *svenska* ledarskap.

Ett komplett intervjuformulär återfinns i bilaga 1.

3.3.4 Transkribering av intervjuer

Under intervjuerna kommer en diktafon att användas för att inte låta någon information gå förlorad. Att utnyttja en diktafon är också lämpligt med tanke på att vi i efterhand kan behöva citera respondenterna. Vidare underlättar en diktafon arbetet för oss som intervjuar pga. att vi kan koncentrera oss på respondenterna och lättare kan ställa följdfrågor. Under avrundningen och under eventuell diskussion efter intervjun kommer diktafonen att vara påslagen, eftersom respondenterna ofta slappnar av i slutet och talar mer öppet (Bryman & Bell, 2005). Transkribering av intervjuerna att föredra, eftersom det under analysen kan vara aktuellt att använda sig av fullständiga citat (*ibid.*). Att använda sig av fullständiga citat kan enligt vår åsikt ge analysen större djup samtidigt som det ger studien mer trovärdighet. På grund härav väljer vi att transkribera samtliga intervjuer så tidigt som möjligt efter intervjutillfället. Då vi väljer att använda oss av diktafon får dessutom alltid den som varit frånvarande möjlighet att ta del av intervjumaterialet.

3.3.5 Telefonintervjuer

Vi kommer i största möjliga utsträckning att använda oss av individuella intervjuer, eftersom de lämpar sig bäst för den öppna intervjuform vi valt (Jacobsen, 2002). Om det vid analysen av de personliga intervjuerna visar sig att något måste förtydligas eller kompletteras kan det vara aktuellt med telefonintervju. Att genomföra telefonintervjuer har dock en brist pga. att man inte ser respondentens ansiktsuttryck och därmed har svårt att avgöra vilka följdfrågor som är lämpliga. Om exempelvis respondenten inte förstår frågan är det dessutom betydligt lättare att avgöra detta i en personlig intervju. När en respondent missuppfattar en fråga är det därutöver lättare att förklara och utveckla den ställda frågan om man träffas personligen (Bryman & Bell, 2005). Det ska även tilläggas att det är betydligt lättare att bygga upp en personlig kontakt vid personliga intervjuer än vid telefonintervjuer, vilket kan ge en extra dimension till intervjun (Jacobsen, 2002).

3.3.6 Kontakt via e-post

Att intervju personer med hjälp av e-post är något som vi inte kommer att använda oss av, av den anledningen att möjligheten att ställa följdfrågor då går helt förlorad. E-post kommer bara användas för att diskutera praktiska ärenden, såsom att boka in möten för intervjuer, komplettering av frågor etc.

3.3.7 Val av respondenter

I vår process med att välja ut respondenter har vi använt oss av ett godtyckligt urval, vilket innebär att vi valt ut de personer som anses representativa för vår studie. Risken med att göra ett godtyckligt urval är att man utelämnar vissa respondenter som kan vara mer lämpade, när man endast inriktar sig på de respondenter som vi anser representativa. Ett annat kriterium för urvalet av respondenter är att få en bredd och spridning bland respondenterna. Med ledande befattning menar vi i detta sammanhang en person som innehar chefstjänst. Vår avgränsning ligger här i att vi endast gör ett urval och genomför ett stickprov pga. tidsskäl. För att öka sannolikheten för få ett representativt urval väljer vi inte en specifik bransch.

Ett annat kriterium för urval av respondenter har varit att välja individer som vi anser kan ge oss riklig och god information. För att kunna besvara frågor om generationsväxlingen krävs därför att företaget är av anseelig storlek och att det inom företaget finns en god åldersspridning bland de anställda. Under processen med att välja ut respondenter har vi valt att inte ställa några krav på vare sig ålder eller kön, eftersom vi anser att detta inte är av betydelse för studien. Vi har kontaktat våra respondenter utifrån de företag vi kommit i kontakt med under studietiden, såsom arbetsmarknadsdagar och personliga näringslivskontakter. Ur ett ekonomiskt och tidsmässigt perspektiv har vi initialt fokuserat på Skåneregionen, men utöver detta genomfört en intervju i Stockholm.

Vår strävan med denna studie är att hos de intervjuade företagen se ett generaliserbart mönster. Emellertid är vårt urval för litet för att bli statistiskt korrekt generaliserbart. En undersökning med större tids- och kostnadsperspektiv skulle kunna skapa detta i större omfattning. Att utifrån våra respondenter få ett generaliserbart mönster tycks därmed vara svårt men vad vår undersökning däremot kan komma att generera är en indikation på vad resultatet hade blivit vid en mer omfattande undersökning.

3.3.8 Utvalda respondenter

Nedan följer en kort presentation av de företag vi har genomfört intervjuer med:

BE Group AB

Vi genomförde en intervju med Håkan Jeppsson på BE Group. Håkan Jeppsson är VD och koncernchef för BE Group och har haft denna post sedan slutet av 2002. BE Group är ett av Nordens ledande handels- och serviceföretag inom stål och andra metaller och har även en växande verksamhet i Östeuropa. Bolaget är huvudsakligen verksamt inom stål- och aluminiumbaserade produkter. BE Group har sitt ursprung i det anrika företaget Bröderna Edstrand. År 1999 gick Bröderna Edstrand

ihop med det finska bolaget Starckjohann och BE Group skapades. Koncernen har idag strax över 900 anställda där majoriteten arbetar i Sverige och Finland.⁹

Ericsson

Vi genomförde en intervju med Hans Israelsson på Ericsson. Hans Israelsson är avdelningschef inom Business Unit Mobile Platforms. Företagets historia sträcker sig ända tillbaka till 1876 då Lars Magnus Ericsson började sin telefontillverkning. Ericsson finns idag i 140 länder och är världsledande inom telekommunikationssystem och tillhörande utrustning. Företaget är ett av ett fåtal företag som kan erbjuda helhetslösningar för mobil- kommunikation. Ericsson samarbetar idag med joint-venture företaget Sony Ericsson i framtagandet av nya mobiler. Ericsson har drygt 50 000 anställda världen över.

Handelsbanken AB

Vi intervjuade Marie Alvek som är personalchef på Handelsbanken i Malmö, på den avdelning som står för all rekrytering till Handelsbanken region södra Sverige. Hon har besuttit en rad chefsposter i bankvärlden sedan början av 1980-talet. Handelsbankens rötter går tillbaka ända till 1871 då Stockholms Handelsbank grundades av en rad personer och företag inom näringslivet. Stockholms Handelsbank hade fokus på in- och utlåning. Handelsbanken idag är en universalbank med vilket menas att man levererar tjänster inom hela bankområdet. Handelsbanken har 458 kontor runt om i Sverige och har därmed en stark position. Handelsbanken finns i hela Norden samt Storbritannien och har även 18 kontor runt om i övriga världen. Handelsbanken har i nuläget strax över 10 000 anställda i sin organisation.¹⁰

Perstorp

Vi genomförde en intervju med Susanne Jacobsson på Perstorp. Susanne Jacobsson sitter i Perstorps koncernledning som ansvarig för HR och kommunikation. Susanne har varit verksam i koncernen sedan 2006 och har innan dess varit chef på Telia. Företaget Perstorps historia sträcker sig hela 125 år tillbaka i tiden men, började inte förrän på 1970-talet. Perstorp är världsledande inom specifika segment på den globala marknaden för specialkemiprodukter. De största marknaderna är Europa och USA samt en ständigt växande efterfrågan från Asien. Perstorp har i nuläget produktion i 10 länder spridda över hela världen. Hela koncernen har runt 1700 anställda och dess huvudkontor ligger i Perstorp.¹¹

⁹ <http://www.begroup.se>

¹⁰ <http://www.handelsbanken.se>

¹¹ <http://www.perstorp.com>

Sandvik

Vi genomförde en telefonintervju med Marco Zwinkels på Sandvik då vi inte hade möjlighet att träffas. Marco Zwinkels arbetar som avdelningschef för forskning och utveckling på Sandvik. Företaget grundades 1862 av Göran Fredrik Göransson som använde sig av en ny metod vid framställning av stål. Sandvik är en högteknologisk verkstadskoncern med en rad avancerade produkter och där de innehar en världsledande position inom ett antal utvalda områden. De tre områden som företaget är världsledande inom är verktyg i hårdmetall och snabbstål, maskiner och verktyg för bergavverkning samt rostfritt och höglegerat stål. Sandvik finns representerade i 130 länder och har totalt 42 000 anställda på dessa platser.¹²

Sydsvenskan

Vi intervjuade Bert Svensson som är ekonomichef på tidningen Sydsvenskan i Malmö. Sydsvenskan har en lång historia som morgontidning bakom sig, eftersom tidningen grundades redan år 1848. Sydsvenskan är en oberoende liberal morgontidning som i sin opinionsbildning inte tar ställning till ett bestämt parti eller andra organiserade samhällsintressen. Enligt Sydsvenskan är de den mest effektiva kommunikationen i Malmö och Lund med tillhörande omkrets. Sydsvenskan står idag under Bonniers AB styre.¹³

Tetra Pak

Vi genomförde en intervju med Anders Öhman på Tetra Pak. Anders Öhman är Finance Manager för Tetra Pak Processing Systems och Tetra Pak Processing Components AB. Tetra Pak grundades 1943 av entreprenörerna Gad och Hans Rausing 1943. Idag, drygt 65 år senare, är Tetra Pak ett av världens ledande företag inom livsmedelsförpackningar. Tetra Pak har idag 20 250 anställda i mer än 165 länder. I dessa länder arbetar företaget med leverantörer och kunder för att utveckla effektiva, innovativa och miljöanpassade produkter till människor över hela vår planet. Vidare försöker Tetra Pak tillhandahålla förpackningar som är lätta att distribuera och hantera.¹⁴

Tidningen Chef

Vi genomförde en intervju med Henrik Frenkel som är Publisher, ansvarig utgivare samt grundare av tidningen Chef. Henrik Frenkel har en bakgrund i näringslivet och har tidigare arbetet som chef på SVT, Veckans affärer samt Dagens Industri. Tidningen Chefs upplaga är 112 300 exemplar och tidningen ges ut av Förlaget Chef Stockholm HB. Syftet med tidningen Chef är att ge chefer runt om i Sverige nya, roliga och användbara idéer i deras dagliga arbete. Chef vill också fungera som ett

¹² <http://www.sandvik.se>

¹³ <http://www.sydsvenskan.com>

¹⁴ <http://www.tetrapak.com>

bollplank och mentor till sina läsare, där även handfasta lösningar och andra chefers bästa knep förmedlas. Tidningen kommer ut i 11 utgåvor per år och läses av 171 000 chefer runt om i Sverige.¹⁵

Trygg-Hansa

På Trygg-Hansa intervjuade vi Merith Wilhelmsson som är divisionschef för skadesegmentet motor. Merith har även varit chef i Danmark på Trygg Hansas moderbolag CODAN. Trygg-Hansa har anor ända från 1828 men själva Trygg-Hansa bildades först 1971 efter att ett antal fusioner genomförts under årens lopp. Trygg-Hansa är idag ett försäkringsbolag som erbjuder ett heltäckande sortiment av sakförsäkringar både till privatpersoner och företag. Trygg-Hansas 1,8 miljoner kunder betalar årligen in över 10 miljarder i premier till företaget. Företaget sitter på ett 30-tal platser runt om i Sverige och det finns runt 2000 anställda på dessa kontor. Trygg-Hansa ägs sedan 1999 av den danska försäkringskoncernen CODAN.¹⁶

Vägverket

Vi intervjuade Kenneth Nilsson på Vägverkets regionkontor i Kristianstad. Kenneth Nilsson är avdelningschef för Vägverket, samhälle. Kenneth har tidigare varit officer inom Flygvapnet och har således mångårig erfarenhet av ledarskap. Vägverkets främsta uppgift är att arbeta för att medborgare och näringsliv ska kunna genomföra sina resor och transporter på bästa sätt. Till deras uppgifter hör att vägtransportsystemet ska vara av god standard samt visa prov på hög säkerhet. Vägverket är en statlig myndighet med bred verksamhet och väldigt olika arbetsuppgifter. Vilken inriktning Vägverkets arbete ska hålla bestäms av riksdag och regering. Vägverkets huvudkontor ligger i Borlänge och inom organisationen arbetar drygt 6500 personer utplacerade över hela Sverige.¹⁷

3.4 Källkritik

Under hela studiens gång har vi haft ett kritiskt förhållningssätt till våra källor. Vi har hela tiden haft i åtanke att använda oss av så pass ny information som möjligt. God källkritik är enligt Rienecker & Jörgensen (2002) att man ser till källornas trovärdighet, objektivitet samt aktualitet.

¹⁵ <http://www.chef.se>

¹⁶ <http://www.trygghansa.se>

¹⁷ <http://www.vv.se>

3.4.1 Primärdata

Våra primärdata består av intervjuunderlaget från de respondenter som deltagit i studien. Vi är medvetna om att svaren från våra intervjuer kan skilja sig åt beroende på vem i företaget som deltagit i intervjun. Vi har även fäst avseende vid att den som vi har intervjuat inte behöver vara den som har störst insikt i hur företaget hanterar generationsväxlingen. Vi tar även i beaktande att det kan finnas skillnader i svar beroende på vem som svarat och att snedvridning kan uppkomma då respondenterna kan ha svarat på ett visst sätt för att undvika att företaget framställs på fel sätt. Utöver detta kan samma begrepp ha tolkats på olika sätt av olika respondenter. En annan svaghet med den kvalitativa metoden är att svårigheter med att tolka materialet kan uppkomma på grund av nyansrikedomen i svaren.

3.4.2 Sekundärdata

Den sekundärdata vi använt oss av är främst facklitteratur, vetenskapliga artiklar, artiklar i dagspress och därutöver metodlitteratur. Vi har alltid haft en kritisk hållning till litteraturen då facklitteratur i mångt och mycket är skriven av grundaren till själva teorin, vilket har till följd att självkritiken är dåligt uttalad. Den litteratur vi framförallt använt oss av inom området ledarskap förändras snabbt och teorierna blir snabbt föråldrade. Vi har strävat efter att i så stor utsträckning som möjligt använda oss av vetenskapliga rapporter då dessa alltid genomgår en granskning före publicering vilket skapar en trovärdighet hos källan.

För att kunna inhämta tillförlitliga statistiska undersökningar som berör vårt ämnesval, har vi valt att använda oss av SCB – Statistiska Centralbyrån och Statens folkhälsoinstitut. Statistik från SCB ska vara opartisk, relevant och av hög kvalitet samtidigt som den grundar sig på vetenskapliga grunder.¹⁸ Statens folkhälsoinstitut är ett nationellt kunskapscentrum för metoder och strategier inom folkhälsoområdet. Institutet har vetenskaplig förankring och ett omfattande samarbete med andra statliga myndigheter.¹⁹ Vi anser därmed att både SCB och Statens folkhälsoinstitut är tillförlitliga källor.

Vi har i vår studie också tagit del av arbetsmarknadsundersökningar genomförda av Universum Communications i samarbete med JUSEK. Dessa undersökningar genomförs årligen på över 10 000 studenter i Sverige.²⁰ Universum Communications står även bakom den rapport, *Är du redo för nästa generation*, som vi använder oss av i studien när vi diskuterar den framtida medarbetaren. Rapporten bygger på omfattande undersökningar gjorda av Universum på över 10 000 studenter inom en rad olika inriktningar.

¹⁸ <http://www.scb.se>, Se not 4.

¹⁹ <http://www.fhi.se>, Se not 5.

²⁰ <http://www.universum.se/>

Vi har använt oss av en stor mängd information från Kairos Future, ett internationellt forsknings- och konsultföretag i Sverige med inriktning på att hjälpa och skapa förståelse för företag inför framtiden. Detta gör man genom att ta fram omfattande omvärlds- och framtidsanalyser. Företaget har publicerat ett 20-tal böcker och skriver även hundratals artiklar årligen. Kairos Future grundades 1993 och har sedan dess varit en stor aktör på marknaden.²¹ Med tanke på erfarenheten i branschen, den stora mängden publicerat material samt att de anses vara den ledande aktören i Europa inom forskning kring framtidsanalys, strategi och förändring anser vi att deras publicerade material är tillförlitligt.

De böcker vi främst har använt oss av är ej kurslitteratur. Undantaget gäller de metodböcker där andra källor varit svåra att finna och där vi ej funnit det nödvändigt att nyttja andra än de presenterade.

3.4.3 Validitet och reliabilitet

När man talar om reliabilitet lyfter man fram vikten av tillförlitlighet i mätningen, att alla intervjuare frågar på samma sätt, att alla respondenter får exakt samma frågor, i exakt samma ordningsföljd och att man försöker eliminera all form av slumpinflytelse. Utöver detta har reliabilitet den betydelsen att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en förnyad mätning. Validitet å sin sida handlar om undersökningens giltighet. Jacobsen (2002) lyfter fram hur man i kvalitativa undersökningar måste titta på om man fått tag i det man ville få fram, den s.k. interna giltigheten, samt om man kan överföra det man kommit fram till i andra sammanhang, s.k. extern giltighet. En generalisering från vårt urval görs för att om möjligt kunna överföra våra data till en större grupp som vi inte studerat. Målet har precis som Jacobsen (2002) framhåller varit att försöka generalisera från få till många enheter. Vi är medvetna om att det förefaller en risk att generalisera alltför mycket då man talar om en hel generation. Det ter sig svårt att studera en så stor grupp om vi inte utgår ifrån de stereotyper som karakteriserar respektive generation. Vi har ändå valt att studera 40- och 80-talisterna ur ett generellt perspektiv för att, precis som syftet framhåller, belysa ett antal intressanta aspekter för det framtida ledar- och medarbetarskapet. Representativiteten kan man dock ifrågasätta då vi haft begränsade resurser och därmed valt få respondenter. Vi har, som Jacobsen (2002) lyfter fram, prioriterat många variabler framför många enheter och därav är utformningen av vår studie intensiv. Då vi även har använt oss av citat från våra respondenter, skickades även all citering ut till var och en för att säkerställa att vi inte missuppfattat deras svar.

²¹ <http://www.kairosfuture.com>

4. TEORETISKT RAMVERK

Vi kommer i detta kapitel att presentera vår teoretiska referensram kring ledarskap, medarbetarskap, humankapital och vad det betyder för dagens företag. Vidare kommer kapitlet innehålla en rad sekundärdata, i form av nyligen gjorda studier och rapporter för att lyfta fram framtida utvecklingstendenser inom ledar- och medarbetarskap. Kapitlet utgör således en referensram av både teorier och sekundärdata för att kunna skapa oss en bild av det framtida arbetslivet.

4.1 Ledarskap

4.1.1 Vad är ledarskap?

Ledarskap innebär en strävan i rörelse mot en förändring som berör organisationen och dess medarbetare. Ledarskap och att leda indikerar på en aktivitet där signaler på förändring kan identifieras inom fem områden; omgivning och marknad, produkt och produktion, människan i arbetet, organisation och styrsystem samt ledarskap (Their, 1997). Generationsväxlingen kommer att medföra en förändring i och med det omfattande skifte av medarbetare som kommer att ske inom de kommande åren.

Ledarskapets dimensioner har analyserats flitigt under den senare delen av 1900-talet. Ledaren tillskrivs ofta rollen som planerare och beslutsfattare i flera undersökningar och rapporter (*ibid.*). Enligt moderna teorier beskrivs ledaren som coach och bör fylla rollen som organisatör och innovatör. Arbetslivsforskning gjord under 1980-talet har visat att medarbetaren oavsett ålder ställer krav på att arbetsuppgifterna bör vara av stimulerande och av meningsfull karaktär (*ibid.*). Their (1997) framhåller även vikten av att vidga horisonten utöver det ansvar arbetet i sig medför, som en naturlig drivkraft hos medarbetaren, oavsett generationstillhörighet.

4.1.2 Swedish Management

Det svenska ledarskapet är unikt hävdar Dearlove & Crainer (2002) och Birkinshaw (2002). Dearlove & Crainer (2002) påstår t.o.m. att det är världsunikt med sitt ”smörgåsbord” av internationella influenser, stora kreativitet och starka strävan efter konsensus. Enligt Birkinshaw (2002) finns det fyra faktorer som påverkar det svenska ledarskapet. Den första faktorn är det faktum att svenskarna lever i

en kultur som påverkas av stark kollektivism. Vi har stort förtroende och respekt för grupp- och lagarbete till skillnad mot t.ex. USA och Storbritannien där kulturen är mer individualistisk. Kollektivismen utmärker sig i Sverige genom höga fackliga medlemsantal, de höga skatterna, allemansrätten och offentlighetsprincipen (Holmberg & Åkerblom, 1998). Faktor nummer två är enligt Birkinshaw (2002) vår avsaknad av hierarki och det starka inslaget av maktdistans som är utbrett i det svenska samhället. Maktdistansen utmärker sig genom att många på de svenska arbetsplatserna åter tillsammans och att titlar inte används i någon större utsträckning (Holmberg & Åkerblom, 1998). Den tredje faktorn är svenskarnas toleranta syn på det som är nytt. Svenskarna avskräcks inte av nya tankesätt, vilket i affärlivet avspeglar sig i det faktum att svenskarna har lätt att ta till sig nya metoder och nya tekniska lösningar. Den fjärde och sista faktorn är det fokus på jämställdhet som framträder starkt i det svenska samhället. Både i hemmet, på jobbet och på fotbollsplanen råder en jämställdhet (Birkinshaw, 2002).

Vidare fortsätter Birkinshaw (2002) med att konstatera att svenskt ledarskap kan brytas ner till två viktiga punkter. Den första är begreppet *empowering* och med det menas att ledaren har god förmåga att delegera olika ansvarsområden till sina anställda. *Empowering* kännetecknas även av att besluten tas i samspel med de anställda samt att de anställdas egna initiativ uppskattas (*ibid.*). Det är således starka inslag av konsensus, vilket är en viktig del i det svenska ledarskapet skriver Holmberg & Åkerblom (1998). Konsensus ses som en förutsättning för att kunna föra bra dialoger och för att resultatet ska anses vara givande. Att svenskarna anses konflikträdna kan vara sammankopplat med konsensustänkandet. Rädslan för konflikter gör att medarbetarna försöker genomföra t.ex. möten utan alltför stora meningsskiljaktigheter (*ibid.*).

Den andra punkten som präglar svenskarnas sätt att leda är *coaching*. Med *coaching* menas att ledarna försöker skapa en stark grupp känsla och få medarbetarna att dra åt samma håll. Det är också ledarens uppgift att låta medarbetarna få ta del av den löpande informationen som berör dem. Med *coaching* menas också att medarbetarna får hjälp med att utveckla sina individuella prestationer. Syftet med att aktivt använda sig av *empowering* och *coaching* är att få ut så mycket som möjligt av individen. Svenskt ledarskap präglas starkt av *empowering* och även om det finns starka inslag av *coaching* vill svenskarna inte bli alltför övervakade. Medarbetarna vill helst känna frihet under ansvar och vill inte ha en chef som tittar över axeln på dem. Medarbetarna har inga problem med att ledarna ställer upp konkreta mål som ska klaras av men de vill själva komma fram till hur målen ska uppnås. Det är dock viktigt att beakta att medarbetarna inte kan ges obegränsade friheter utan att det måste finnas riktlinjer (*ibid.*). Risken är annars att om medarbetarna, utan utbildning eller kunskap inom området får makt över viktiga beslut, vilket kan leda till ett sämre slutresultat. Att lära sig av sina misstag är också en viktig del av det svenska ledarskapet. Ledarens uppgift är att hitta en hållbar balans mellan ansvar och

befogenheter (*ibid*). Birkinshaw (2002) anser vidare att det svenska ledarskapet är väldigt utvecklat och moget. Hur framgångsrikt ledarskapet blir beror på hur mycket tillit den svenska chefen känner till sina anställda. Med tillit menas att cheferna känner sig säkra på att medarbetarnas beslut är förenligt med företagets bästa. Avslutningsvis skriver Birkinshaw (2002) att det svenska ledarskapet präglas av icke hierarkiska organisationer och där man lätt tar till sig nya idéer. Andra länder har svårt att plagiera denna modell.

4.2 Humankapital

Utifrån tidigare definition av humankapitalet, belyser vi här ett antal faktorer som stimulerar till utveckling och tillvaratagande av medarbetarnas arbetskapacitet och arbetsituation.

4.2.1 De mänskliga resurserna

Att människor uppnår en pensionsålder och följaktligen går i pension är inget nytt. Däremot att det sker i en större omfattning än tidigare kommer troligen att innebära större konsekvenser för företagen. Dagens föränderliga omvärld ställer högre krav på företagen att kunna anpassa sig och följa med i den utveckling som samhället men kanske framförallt, medarbetarna kräver. För att undvika att problem uppstår med den betydande generationsväxlingen bör vi se till hur arbetskraften, det vill säga humankapitalet, hanteras och stimuleras.

I Sverige har det identifierats tre huvudsakliga epoker för personalarbetets förändring (Söderlund & Bredin, 2005). Man talar dels om den personalsociala eran som kännetecknas av en rationaliseringsprocess för att uppnå effektivare produktionsmiljöer och företag. Denna era ägde rum mellan 1920- och 1950-talet där ingen hänsyn togs till de sociala aspekterna, vilket ledde till en avhumanisering och en alienation gentemot företaget. Företag anställde s.k. personalkonsulenter som skulle vara till stöd vid inrättandet av olika uppgifter som industri- och kontorslokaler och personalbostäder (*ibid.*). Under 1950-talet ökade konsulenterna till antalet och den personaladministrativa eran tog sin början. Personalkonsulenterna kom att ta över ansvaret för rekrytering och utbildning av personal. Detta var början till personalavdelningen och frågor som arbetsmiljö, personlig rådgivning och utbildning kom i fokus. I den sista eran, den postbyråkratiska, blev personalarbetet en tydlig och integrerad del i företagsstyrningen. Begreppet ”skapande personalarbete” lanserades i slutet av 80-talet för att markera kopplingen mellan affärsidé och personalidé (*ibid.*). Ansvaret fördes nu närmare produktionsledningen och var således en förändring

mot tidigare resonemang där ansvar skulle ligga på personalchefen och inte på linjechefen. 1990-talet innebar en markering mot individens egna ansvar för kompetens- och karriärutveckling.

Vi utgår från att företagets främsta mål bör vara att uppnå god lönsamhet. Enligt Stewart (1997) har lönsamhet ett samband med god stämning, eftersom nöjda och stimulerade medarbetare får antas utföra ett gott arbete för företagets bästa. Det bevisar inte att trivsel är drivkraften till en god lönsamhet. Det kan likväl vara tvärtom, att det goda resultatet är det som skapar en trivsamt arbetsmiljö för medarbetarna (*ibid.*).

Att medarbetarna har en hög arbetskapacitet beror enligt Rubenowitz (2004) på en god psykosocial arbetsmiljö. Denna arbetsmiljö ska präglas av att medarbetarna i stor utsträckning kan styra sin egen arbetstakt och kan påverka sin arbetssituation. Att organisationen präglas av positivt arbetsledningsklimat och att arbetet ska vara stimulerande höjer medarbetarnas arbetskapacitet. Slutligen betonar Rubenowitz (2004) att god arbetsgemenskap och att optimal psykisk och fysisk arbetsbelastning påverkar arbetskapaciteten. När ovanstående faktorer efterlevs blir slutresultatet en personlig tillfredsställelse och engagemang, mindre stress och minskad frånvaro (*ibid.*).

Flera företag söker svar på hur deras medarbetare trivs, det vill säga vilka förutsättningar företaget har för att humankapitalet ska kunna utvecklas och stimuleras. För att arbeta fram en bredare och djupare bild av medarbetarnas värderingar och attityder, krävs en mer öppen dialog för att få fram kvalitativ information (*ibid.*). Företaget bör exempelvis utveckla planer för utbildning av efterträdare och nya medarbetare. Genom att ställa sig frågan varför människor slutar i företagen för att tacka ja till ett annat arbete, framhäver företagen de värderingar som råder och bör råda på arbetsplatsen utifrån ledare och medarbetares krav och förväntningar.

Att medarbetarna trivs betyder oftast att de även känner sig motiverade. Därav är motivation en viktig del inom humankapitalet. Motivation byggs enligt Larson (2005) på en inre drivkraft som kan vara svår att påverka. Inom en organisation betyder hög motivation att personalen vill göra sitt jobb och att de samtidigt vill utvecklas. Låg motivation leder istället till apatisk personal som varken kan eller har lust att utföra sina arbetsuppgifter. Vidare fortsätter Larson (2005) med att konstatera att ledarskapet påverkar i hög grad motivationsnivån bland medarbetarna. De flesta organisationer arbetar idag efter särskilt uppställda mål. När de uppsatta målen ideligen misslyckas pga. att cheferna misslyckas med att leda gruppen sjunker motivationen inom gruppen drastiskt. Ledarens roll är vid sådana tillfällen enligt Larson (2005) att stimulera medarbetarna samt se till att det finns samverkan mellan dem. Samverkan etableras i sin tur av god kommunikation mellan medarbetare och chef. Att göra arbetsuppgifterna mer tilltalande är också en strategi för att öka motivationen, dock är det väldigt

abstrakt och kan vara svårare att genomföra i verkliga livet. Att medarbetarna inte har negativa känslor gentemot arbetsplatsen betyder i sin tur att motivationen ökar. En ytterligare aspekt för att öka motivationen är att ge medarbetarna återkommande feedback (*ibid.*).

Allt fler företag övergår från att vara en plats för produktion till en plats för tänkande. Man investerade redan för 10 år sedan mer pengar i forskning och utveckling än i anläggningstillgångar (Stewart, 1997). Utvecklingen har därefter gått i en rasande fart och ställer ännu större krav på noggrannhet och uppföljning från företagets sida. Vi avser att lyfta fram betydelsen av humankapitalet i denna rapport. Humankapitalet kan analyseras med hjälp av olika mått, exempelvis medarbetarnas innovationsförmåga och attityd. Ett sätt att mäta innovationens relevans för företaget är att beräkna hur pass stor del av försäljningsintäkterna som genererats från nya produkter (*ibid.*). Värdet av en innovation skiljer sig förstås mellan olika branscher, där informationsteknologin utgör ett tydligt exempel på en hög förändringstakt.

4.2.2 Kompetens

Kompetensbegreppet har fått helt andra dimensioner med ett påtagligt behov av utveckling. Då man talar om kompetens som begrepp, görs ofta en skillnad mellan individuell- och organisationskompetens. Hansson (2001) har definierat organisationskompetens som ett resultat av företagets gemensamma lärande i umgänget med sin omvärld och genomförandet av sin uppgift. Företagets kompetens kan även beskrivas som dess unika eller överlägsna förmåga att förverkliga sin affärsidé. Idéerna skiljer sig åt i hur man bör dela in individens kompetens. Axelsson (1996) lyfter fram fyra olika dimensioner för den individuella kompetensen, dels de psykomotoriska faktorerna, dvs. individens olika typer av manuella och perceptuella färdigheter. De kognitiva faktorerna står för förmågan att lösa problem och att fatta beslut. Personlighetsfaktorerna handlar om förutsättningar relaterade till våra personlighetsdrag, självförtroende och självuppfattning. Sista dimensionen Axelsson (1996) tar upp är de sociala faktorerna, vår samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga.

Oavsett individ- eller organisationsnivå, menar Axelsson (1996) att medarbetare behöver möjlighet att kunna dra slutsatser och pröva nya infallsvinklar. De behöver dessutom utrymme för reflektion och har ett behov att ta del av och intressera sig för ny information. Skillnaden mellan individuellt och organisatoriskt lärande är att det ena nödvändigtvis inte behöver innebära det andra. Organisationen kan erbjuda individen utveckling av en kompetens som inte har ett direkt samband med företagets huvudsakliga verksamhet. Företaget kan likaledes utveckla sin finansiella kompetens för att främja sin kapitalinvestering, en åtgärd som inte behöver få några större konsekvenser på individnivå (Wolvén,

2000). Det råder delade meningar kring kompetens och vad som förbättrar och försvårar utvecklingen. Teorierna skiljer sig åt hur kompetens skapas och vad som är orsaken till dess uppkomst. Hall (1990) har arbetat fram en teori om kompetensutveckling med utgångspunkt att människor besitter en kompetensdrift och har därför ett behov av att visa sin kompetens. Kompetensen kräver inte någon yttre drivkraft, utan är tillfredställande i sig (*ibid.*). Hall (1990) har försökt kartlägga kompetensens mekanismer genom att koppla samman ett antal faktorer som bildar en teori för hur prestationer och kompetenser uppstår: samverkan, engagemang och kreativitet. Samverkan är den källa som möjliggör en engagerande och kreativ kompetensprocess (*ibid.*). Hall visar att möjligheter till samverkan tycks leda till arbetstrivsel, ökat ansvar och engagemang.

En ledning som är inriktad på samverkan leder till en organisering av de fysiska och psykologiska relationerna, som bildar den s.k. stödstrukturen som underlättar samverkan (*ibid.*). Samverkan leder därför till ett system som drar nytta av medarbetarnas anpassnings- och innovationsförmåga. Hall lyfter vidare fram ledningens trovärdighet som den allra viktigaste faktorn för en fungerande samverkan. Denna trovärdighet byggs upp genom att agera förtroendefullt för att skapa trygghet, struktur och ordning. Samtidigt bör medarbetaren få agera som en naturlig del i beslutsprocessen genom att deras förslag tas med i ledarens beslut.

4.3 Utveckling av ledar- och medarbetarskapet

4.3.1 Succession Management

Enligt Rothwell (2001) är *succession management* en process där en organisation arbetar för att försäkra sig om att det ska finnas kompetenta ledare på nyckelpositionerna. I processen arbetar man med att bevara kunskapen inom företaget samtidigt som personlig utveckling betonas. Processen kan användas både till att hitta efterträdare på VD-poster eller på lägre chefsnivåer. *Succession management* är en process som ska förenkla detta arbete och är högaktuellt med tanke på den stundande generationsväxling vi står inför både i Sverige och i andra europeiska länder. Det första steget inom *succession management* är enligt Busine & Watt (2005) att välja ut kompetenta personer inom organisationen som tros kunna bli företagets framtida ledare. De utvalda personerna kommer sedan att ges alla förutsättningar för att kunna utvecklas till kompetenta efterträdare med hjälp av utbildning och användande av mentorskap. De utvalda personerna kommer även att tillskrivas de uppgifter som är mest lärorika och självutvecklande. Nästa steg är att fastställa hur en framgångsrik ledare inom organisationen ska personifieras och därefter försöka skapa en ledare efter den här definitionen. Vidare fortsätter man arbetet med att utveckla personerna genom att de får praktisera på

olika avdelningar inom företaget och arbeta bredvid redan existerande chefer på höga poster. Målet med hela processen är att företaget aldrig ska stå utan välutbildade och förbereda chefer när väl en befintlig chef ställer sin post till förfogande (*ibid.*).

Bernthal & Wellins (2006) lyfter fram att det kan bli kritiskt att hitta kompetent personal på hög chefsnivå i framtiden. De 40-talister som inom de närmaste åren går i pension har en annan syn på anställning och ledarskap än de 80-talister som ska ta över. 40-talister var betydligt mer lojala till sina arbeten och deras relation med arbetsgivaren bygger mycket på långsiktighet. Det var därmed lättare att hitta lämpliga efterträdare förr när det fanns gott om kandidater som arbetat länge inom organisationen (Tulgan, 2004). De efterträdande 80-talisterna däremot tittar hela tiden efter nya möjligheter och är inte rädda för att röra på sig. De är också betydligt mer otåliga än tidigare generationer menar Bernthal & Wellins (2006). I och med den stundande generationsväxlingen försvinner stora delar av cheferna på en gång och en framtida svårighet att hitta kompetenta chefer kan vara att 80-talisterna inte i samma utsträckning som tidigare generationer satsar på att nå chefsnivå inom företaget.²²

Företagen kan enligt Bernthal & Wellins (2006) försöka att förbereda sig bättre inför generationsväxlingen genom att leta efter kompetenta chefer utanför organisationen eller att satsa på sina anställda och identifiera potentiella ledare genom en form av *succession management*. Att satsa på sina egna anställda borde ha större förutsättningar att lyckas pga. att de redan är inskolade i företagets värderingar och kultur. Vidare blir övergången enklare genom att rekrytera medarbetare internt istället för externt (Busine & Watt, 2005). Att satsa på de anställda är att föredra, eftersom studier visar att de anställda lämnar företagen i större bemärkelse när det finns begränsade möjligheter att utvecklas och när det inte görs personalsatsningar (Bernthal & Wellins, 2006). Enligt Cashman (2001) kan förlorandet av en färdigutbildad medarbetare vara oerhört kostsamt för företaget med tanke på den tid det tar att identifiera och utbilda framtida ledare och medarbetare.

4.3.2 Relationen ledare och medarbetare emellan

Undersökningar gjorda av Larson (2005) visar på att problem uppstår mellan medarbetare och chefer då deras uppfattning om ledarskapet går isär. Detta kan tyckas vara en naturlig effekt men handlar mer om vilket typ av ledarskap man som medarbetare varit van vid tidigare än vad man egentligen anser vara det rätta. Det handlar om ett invariant arbetsbeteende. Medarbetare som varit vana vid en strukturerad chef, med tydliga mål och klara direktiv, fick genast problem med en chef som var mer

²² <http://ekonominyheterna.se/>

relationsinriktad. En strukturerad organisation har vant sig vid tydliga riktlinjer för arbetskraven och trivs i en stabil och konsekvent miljö. När värderingarna krockar uppstår ett arbetskaos eftersom kommunikationen, och relationen, mellan ledare och medarbetare har skadats. Lösningen på detta problem kan åtgärdas genom att medarbetaren omplaceras, men problemet kan kvarstå.

Det är därför viktigt att göra en bedömning vilket ledarskap som passar för medarbetarnas behov, likväl som för organisationens mål och visioner (*ibid.*). Ett företag kan hantera detta på olika sätt, antingen anpassar man ledarskapet utefter de nya medarbetarna eller så upprätthåller man ett ledarskap efter de värderingar som alltid präglat företaget. Det föreligger en risk om ledaren blir alltför emotionell och relationsinriktad, eftersom denne brukar vara mindre fokuserad på mål och struktur (*ibid.*). Följden kan bli den att ledaren fokuserar allt mer på sin egen popularitet genom att alla i företaget får sina önskemål tillgodosedda (Larson, 2005). Å andra sidan framhåller Goleman (2000) vikten av att vara emotionellt intelligent där ledarskap bör ses som konsten att få människor att arbeta mot ett gemensamt mål. Många chefer upplevde i Golemans studier (2000) att deras arbete krävde ”hjärna inte hjärta” och att de skulle hamna i konflikt med företagets mål om de visade alltför mycket medkänsla för sina medarbetare. Värt att nämna är att denna undersökning gjordes på 70-talet med andra förutsättningar än idag. Den hårde chefen får symbolisera det gamla ledarskapet och framtidens chef representeras av den chef som är expert på interpersonella färdigheter (*ibid.*). Det handlar om att kunna vara lyhörd inför sina medarbetares känslor och att hantera konflikter innan de förvärras. Förmågan att ge konstruktiv kritik är en aspekt, och att kunna skapa en arbetsmiljö där olikheter värdesätts är en annan viktig del i emotionell intelligens.

Vidare visar Larson (2005) på att det finns en risk om ledaren inte är tillräckligt förändringsbenägen. Detta leder till att medarbetaren upplever att arbetet varken är utmanande eller engagerande, vilket får till följd att man inte trivs med sina arbetsuppgifter. Den förändringsorienterade ledaren värderar visionen högt och förmedlar tankar om framtiden till sina medarbetare. Sådana företag är ofta flexibla, där medarbetarna uppmuntras att utveckla sina egna idéer och kan ta ansvar för sin egen utveckling (*ibid.*). Det kreativa klimatet skapar goda förutsättningar för att medarbetare med vilja och ambitionen kan utvecklas.

4.3.3 Värderingar hos framtidens medarbetare

Samhällsutvecklingen har präglat 80-talisternas värderingar och förmodligen kan man genom att studera deras värderingar få en indikation på hur det framtida arbetslivet kommer att te sig. Dagens unga medarbetare har ett annat perspektiv på livet och jobbet än tidigare kollegor. Uppväxta i ett

informationssamhälle är de vana vid datateknologi och att hantera flera saker samtidigt. De värderar professionell utveckling och strävar hela tiden att arbeta snabbare och bättre. De eftersträvar kreativa utmaningar och projekt med tidsbestämd deadline. De vill ha flexibla jobb och möjligheter att lämna arbetsplatsen för att arbeta deltid eller att tillfälligt ta ledigt för ex. resor eller barnledighet (Sutton Bell & Narz, 2007)

Lojaliteten till arbetsgivaren ter sig annorlunda idag - I rapporten *Är du redo för nästa generation* funderar hälften av de yrkesverksamma akademikerna att byta arbetsgivare inom ett år (Dyhre *et al.* 2006). Var tredje av dem har även sökt jobb utanför sitt eget företag de senaste 12 månaderna. De nya medarbetarna frågar snarare vad en arbetsgivare kan erbjuda dem, än vad de kan erbjuda en arbetsgivare.

Att bygga upp en god privatekonomi, ha ett arbete med utmaningar och att få en bra balans mellan privatliv och karriär är ett av de tre viktigaste karriärmålen inom de tre kommande åren efter examen (Dyhre *et al.* 2006). I en studie gjord av analysföretaget Universum genomförd år 2006 är endast 16 procent av de unga akademikerna intresserade av att bli chefer, att jämföras med hela 22 procent 1994. Att axla en chefsroll väljs bort till fördel för annat. 80-talisterna är mer måna om att ha en meningsfull fritid och vill ha möjligheter att göra annat än att bara arbeta. I denna studie kommer det även fram att 80-talisterna vill ha variation och utmaningar – varierande arbetsuppgifter placerar sig allra högst upp på listan över vad som är det allra viktigaste för att ett jobb ska anses attraktivt (*ibid.*).

80-talisterna anser att det är av stor vikt att deras framtida arbetsgivare kan uppvisa god etik och hög moral (Dyhre *et al.* 2006). Att utåt kunna hantera kriser och svårigheter på ett förtroendeingivande sätt och samtidigt visa på en stark moral kan stärka arbetsgivarens varumärke. Företag med respekterade ledare, hög moral och som är marknadsledande är därför attraktiva (*ibid.*). Frågor som rör miljö, moral och socialt ansvar anses vara viktigt bland de unga i dagens samhälle (*ibid.*). Dagens unga vill därför förknippas med arbetsgivare som på ett markant sätt visar att de tar sitt ansvar. Arbetsgivarens varumärke påverkar 80-talisterna, och de vill kunna vara stolta över sin arbetsgivare då det i sin tur påverkar de anställdas personliga varumärke och i slutändan hur 80-talisten uppfattas av sin omgivning. Att arbeta idag gör man inte bara för inkomstens skull, utan arbetet har idag blivit ett sätt att uttrycka sin individuella identitet och därför gäller det för 80-talisterna att finna ett jobb som känns både intressant och givande. ”80-talisterna ser byte av arbetsuppgifter och arbetsgivare som en attraktiv och nödvändig del av karriären” (Dyhre, *et al.* 2006, s.9)

Förändringstakten har ökat i och med det tillagande informationsflödet och allt eftersom ny teknik introduceras ökar även komplexiteten i samhället. Företagen måste anställa rätt kompetens och

förbereda sig inför framtiden. Frågan är med vilka metoder man ska hitta och behålla morgondagens arbetskraft. I detta stycke har vi valt att gå in lite närmare på framtidens nya medarbetare. Vilka är de nya medarbetarna och vilka drivkrafter har de?

80-talsgenerationen känner stolthet i att spendera mer tid med familj och mindre tid på jobbet (Reese *et al.* 2007). De behärskar inte bara den nya tidens teknologi utan är dessutom experter på hur man ska använda den. Denna generation förväntas även byta jobb ett flertal gånger under sin karriär. De är individualister och vill maximera sina personliga och framtida möjligheter. De vill inte bara ha intressanta arbetsuppgifter, humana arbetsvillkor, goda arbetsmiljöer utan även frihet och karriärmöjligheter (Fürth *et al.* 2002).

En intressant och även omfattande studie har gjorts av Fürth *et al.* (2002), där man genom enkäter och intervjuer har studerat ungas attityder och hur de formas av nya arbets- och konsumtionsmönster. Allra viktigast i arbetslivet är trevliga arbetskamrater, tätt följt av intressant och meningsfullt arbete, sund arbetsmiljö och medbestämmande. Det som kommer längst ned på listan och som anses minst viktigt i arbetslivet är bestämda tider och rutiner. I samma studie har även de viktigaste kraven på en framtida arbetsgivare tagits fram, högst upp hamnar bra personalpolicy, tydliga visioner och värderingar, och att företaget tar sitt samhällsansvar.

Dagens arbetsuppgifter karaktäriseras i allt högre grad av nya kompetensbehov och en ständig uppdatering av specialistkunskaper. Utbildning ses idag som allt viktigare. Lågutbildade får svårt att klara sig på arbetsmarknaden. Många arbetsgivare kräver att nya medarbetare har högre kvalifikationer än vad arbetsuppgifterna egentligen kräver.

De unga idag kräver mer flexibilitet, framförallt mer frihet i var arbetet ska utföras och på vilket sätt. Att kunna påverka sin arbetssituation vad gäller både tider och projekt anses viktigt samtidigt som man säkerhetsställer sin inkomst (Dyhre, 2007). En anpassning från både arbetstagarens och arbetsgivarens sida måste göras. Engagemang, förnyelse och variation i arbetslivet är också något som karaktäriserar de unga som är en rörligare arbetskraft än tidigare generationer (Fürth *et al.* 2002)

Denna generation behöver ledas av en annan typ av. Utbildning och mentorskap är två viktiga bitar för den nya generationen (Reese *et al.* 2007 management och Cunningham, 2007). Att lära och bli coachad är idealet och att ha en chefsroll och utveckla andra får kollegor göra. Dagens unga ser mer till sin personliga utveckling och att ha balans i livet. Att axla en chefsroll känns därför inte lika lockande.

Det är svårt att veta om dagens unga kommer att hålla fast vid sina värderingar livet ut men troligt är ändå att de styrs av sina värderingar de har idag kring val av arbetsplats och arbetsvillkor. I en studie gjord av Fürth *et al.* (2002) lyfter fram de olika faserna i livet som en påverkande faktor i hur vi formar våra åsikter och värderingar. Dessa bör dock inte övervärderas utan det finns andra värderingar i vårt samhälle som styr långt mer än våra olika livsfaser. Vi är alla barn av vår tid och formas utefter rådande förutsättningar och utvecklingsmönster. Enligt Fürth *et al.* (2002) kan endast en sak säkert fastställas: att vi alla en gång kommer att växa upp och bli vuxna individer, dock inte som våra föräldrar. Det tycks föreligga en skillnad mellan 80-talister och tidigare generation i form av en övergång från materiell till kommersiell drivkraft. Föregående generation kännetecknades av materiell status där prylar och utbildning var den centrala drivkraften. De unga individerna i Sverige satte tidigare ett högre värde på materiell levnadsstandard och vägen dit var utbildning. Det har idag förändrats menar Fürth *et al.* (2002) och lyfter fram den kommersiella drivkraften bland den nya generationen. 80-talisterna är uppvuxna med reklam runt omkring sig och har utvecklat en stark medvetenhet för varumärken.

Studier gjorda av Fürth *et al.* (2002) visar att utbildning numera anses vara en självklarhet och inte längre en statussymbol. Detta behöver nödvändigtvis inte vara motsats till Tulgan (2004) och hans studier, som lyfter fram utbildning som nyckeln till framgång. Fürth *et al.* (2002) menar att utbildning förvisso kan vara en nyckel till framgång men då snarare ett medel och en självklarhet. Drivkraften bland unga idag består av den moderna tekniken och vårt öppna informationssamhälle genom internet och andra nätverk. Materialism tycks endast utgöra ett medel för att möjliggöra allt de som dagens unga tycker sig behöva. Vänner och media utgör istället de främsta förändringsfaktorerna och är källan till de nya livs- och värderingsmönster som skapas (*ibid.*). Tidigare stod lön och arbete i fokus medan man idag värdesätter familj och vänner högre, och där lönen snarare är en självklarhet än ett krav. Däremot ställs det högre krav på arbetsuppgifterna som ska vara stimulerande och vara drivkraften till att vilja arbeta (*ibid.*). Kompetens är något som snabbt kan försvinna ifrån företaget och det är därför viktigt, enligt Fürth *et al.* (2002) att upprätta en strategi kring hur man ska lyckas attrahera 80-talisterna och öka deras lojalitet till företaget. Fürth menar även att värderingar kommer att bli en alltmer betydelsefull del och avgöra vilka företag som får behålla sin personal. Det räcker inte längre med att konkurrera med lön eller stimulerande arbetsuppgifter.

4.3.4 Framtidens ledarskap enligt de nya medarbetarna

De nya medarbetarna vill arbeta självständigt och kräver ett ledarskap som uppmuntrar variation och förnyelse (Fürth *et al.* 2002). De nya medarbetarna ställer krav på att arbetsgivaren måste vara konsekvent värderingsdriven. En tydlig vision bör därför genomsyra verksamheten för att de anställda

lättare ska relatera och skapa lojalitet till företaget och inte bara till sina kollegor. Värderingsdriven rekrytering blir därför en viktig aspekt för att kunna skapa en stark en unik samhörighet medarbetare och arbetsgivare emellan. Det är viktigt att arbetsgivaren lever som han lär och att de uttalade och de implicita värderingarna stämmer väl överens. Något som Boethius & Ehdin (2000) även lyfter fram är att framtidens ledare bör arbeta med sina personliga värderingar och därmed även försöka nå en ökad personlig utveckling för att utveckla sitt chefskap och därigenom inspirera och motivera sina medarbetare.

Dagens chefer ägnar sig inte längre åt traditionella sysslor såsom att leda, fördela och kontrollera. Dessa sysslor tar medarbetarna i allt större utsträckning själva hand om till skillnad mot hur det var förr. 80-talisterna vill i framtiden se ett ledarskap där varje individ måste bli respekterad och där cheferna måste fokusera på varje individs kompetens och värderingar för att skapa lojalitet. Fürth *et al.* (2002) anser att morgondagens arbetsgivare bör eftersträva att förmedla sin syn på omvärlden till medarbetarna och visa ett stort engagemang i enlighet med vad företaget står för. Cheferna ska uttrycka företagets visioner och värderingar samt motivera medarbetarna genom att ge dem insyn i hela företagets verksamhet.

40-talisternas arbetsätt präglas av att man tar god tid på sig att lösa de problem som uppstår samtidigt som man ser sig om efter andra mer lämpliga alternativ (RainMaker Thinking, 2007). Detta tillvägagångssätt går tvärt emot den trend som Boethius & Ehdin (2000) har upptäckt i sina intervjuer för hur framtidens ledarskap kommer att te sig. De ser att både den ekonomiska och teknologiska utvecklingen ökar i hastighet, vilket i sin tur leder till att det behövs snabbare beslut från dagens ledare.

Fürth *et al.* (2002) beskriver framtidens ledarskap kommer att kretsa kring navigering, inspiration och möjliggörande. Navigering i den mån att ledaren måste ta hänsyn till omvärlden och att hela tiden försöka ligga steget före. Ledaren måste även inspirera sina medarbetare för att lojaliteten ska bestå. Med möjliggörande menas att ledaren måste kunna förverkliga de uppsatta strategierna och visionerna. En annan aspekt som kommer att präglade morgondagens ledarskap är ledarens förmåga att kommunicera med medarbetarna och skapa en förståelse för företagets verksamhet. Bland 80-talisterna går det att uppfatta en tydlig trend att individerna går mot att vara mer individualiserade än 40-talisterna som karakteriseras av ett mer kollektivt tänkande (*ibid.*). 80-talisterna har en stark tilltro till sin egen förmåga och beskriver sig själva som starkare och mer konkurrensinriktade än andra. Ledaren kommer därmed i framtiden att fungera mer som en personlig coach som måste se till att de anställda förstår meningen med uppgiften, att de anställda kan leda sig själva och att de ständigt utvecklas. För 80-talisterna är det viktigt med frihet och att de känner en viss nivå av självständighet.

(RainMaker Thinking, 2007) Vidare är, som tidigare nämnts, självständiga medarbetare mer högproducerande än de som bara tar order utan att tänka själva. Slutligen är en vanlig ledarskapsstil i dagens samhälle att man styr de anställda genom att sätta upp mål för arbetet. Hur de här målen ska nås är det upp till medarbetarna att lösa. Om det visar sig att det är ett lyckat styrsätt är det vanligt att chefen och medarbetarna sätter upp målen gemensamt för att därmed öka den enskilda individens möjlighet att påverka än mer. Konsekvensen av en sådan handledning är att de anställdas motivation ökar ytterligare och att medarbetarna i slutänden kan leda sig själva.

Det traditionella ledarskapet där man ger klara order till de anställda vad de ska prestera, är på väg att försvinna. Det kommer att ersättas med ett arbetssätt där de anställda själva ansvarar för genomförandet och kontroll av sina arbetsuppgifter. Givetvis går det inte enligt Boethius & Ehdin (2000), att släppa taget om alla regler. Man måste skapa ett förtroende byggt på starkt samarbete och gemensamma värden. Allteftersom medarbetarna får större självständighet ökar deras förutsättningar att klara av den ökade accelerationen i samhället och förväntas därför bli mer effektiva.

Morgondagens arbetsgivare bör enligt Fürth *et al.* (2002) bli mer värderingsdrivna för att kunna konkurrera om arbetskraften. Medarbetarna vill kunna identifiera sig med företaget och dess värderingar. Det krävs att arbetsgivaren kan förmedla tydliga värderingar, moraluppfattningar och visioner.

4.3.5 Det teoretiska ramverkets applikation på denna studie

Ovanstående teoretiska ramverk ligger till grund för de frågor vår studie avser att besvara.

Kapitlet bör ses som en referensram för att ytterligare skapa perspektiv och förståelse kring generationsväxlingen och dess problematik. Eftersom studien avser att skönja hypoteser för det framtida ledar- och medarbetarskapet, innehåller kapitlet även stöd för de teorier som läggs fram, i form av nyligen gjorda studier och rapporter för att kunna tolka och analysera detta i relation till vårt empiriska material.

5. EMPIRISK ANALYS

I detta kapitel presenteras 10 chefers syn på dagens och framtidens ledarskap. Vidare presenteras hur dagens chefer upplever de nya medarbetarnas krav och förväntningar samt hur man arbetar för att ta tillvara och utveckla sitt humankapital. Kapitlet innehåller även en löpande analys och diskussion med koppling och jämförelse till vårt teoretiska ramverk.

Detta kapitel inleds av ett persongalleri där de 10 intervjuade cheferna presenteras. Fortsättningsvis kommer vi att referera till dessa personer med hjälp av deras förnamn.

Marie Alvek

Ålder: 50

Företag: Handelsbanken

Befattning: Personalchef Region Södra Sverige

Kenneth Nilsson

Ålder: 48

Företag: Vägverket

Befattning: Avdelningschef Samhälle

Henrik Frenkel

Ålder: 58

Företag: Chef

Befattning: Publisher, Ansvarig utgivare

Bert Svensson

Ålder: 52

Företag: Sydsvenskan

Befattning: Ekonomichef

Hans Israelsson

Ålder: 40

Företag: Ericsson

Befattning: Avdelningschef, Business Unit Mobile Platforms

Marco Zwinkels

Ålder: 39

Företag: Sandvik

Befattning: Avdelningschef FoU

Susanne Jacobsson

Ålder: 50

Företag: Perstorp

Befattning: Executive Vice President Corporate HR & Communications

Merith Wilhelmsson

Ålder: 37

Företag: Trygg-Hansa

Befattning: Divisionschef Motor

Håkan Jeppsson

Ålder: 46

Företag: BE Group

Befattning: VD, Koncernchef

Anders Öhman

Ålder: 56

Företag: Tetra Pak

Befattning: Finance Manager Processing Systems & Components

Empirin är allt det material som är föremål för undersökningen och som man kan referera till enligt Rienecker & Jörgensen (2002). I följande kapitel presenteras undersökningen som är ett resultat av våra intervjuer. Kapitlet är konstruerat kring de personliga utsagor som framkommit under intervjuerna. Råmaterialet är bearbetat och vi har i detta kapitel valt att använda oss av citat av det som vi funnit intressant att lyfta fram och tagit bort det intervjumaterial som varit ovidkommande. Kapitlet är uppdelat i tre delar kring ledarskap idag, humankapitalet och framtidens ledarskap. Empirikapitlet baserar sig på det teoretiska ramverket och vi har valt att kontinuerligt återkoppla till vår frågeställning.

Vi har valt att definiera ett antal myckenhetsord för att kunna kvantifiera och kategorisera det empiriska underlag vi har fått fram i undersökningen. De benämningar vi frekvent har använt oss av är "ett fåtal" för 1-3 personer, "några" för 4-5 personer, "drygt hälften" för 5-7 personer, "de flesta" för 8-9 personer och "samtliga" för 10 personer.

5.1 Ledarskap idag

5.1.1 Dagens svenska ledarskap enligt 10 chefer

På frågan om hur respondenterna ser på det svenska ledarskapet idag finns det en rad återkommande aspekter. Samtidigt finns det en hel del individuella tankar och svar kring frågan.

En återkommande syn på det svenska ledarskapet är att det finns starka inslag av konsensus. Hans är inne på detta när han säger att *"det svenska ledarskapet är väldigt konsensusinriktat och det svenska ledarskapet går ut på att få samma uppfattning från alla och då behöver man inte ta beslut för då tycker alla ändå samma"*. Även Susanne är inne på samma linje och anser att *"svenska ledarskapet har fokus på konsensus samt att de präglas av mycket diskussioner och att alla ska komma överens"*. Konsensusperspektivet i svenskt ledarskap framhäver även Holmberg & Åkerblom (1998) som en av de viktigaste beståndsdelarna. Svenska chefer generellt är konflikträdda och att detta stärker förutsättningen för konsensuslösningar (*ibid.*). Detta ser Henrik som en negativ aspekt och säger att *"svenska chefer är otydliga och förstår inte riktigt sin roll"*.

Det svenska ledarskapet präglas av att mycket ansvar delegeras ut till de anställda. Delegeringen är en punkt som respondenterna haft synpunkter kring. Både Marco och Bert framhåller i sina respektive intervjuer att ledarskapet bygger på delegering av arbetsuppgifterna. Med delegering av arbetsuppgifter medföljer även stort ansvar. Att ge medarbetarna förtroende och ansvar är en punkt

som Henrik tar upp. Henrik påpekar även att det svenska ledarskapet kan beskrivas som inkännande och mjukt. Birkinshaw (2002) använder sig av begreppet *empowering* för att beskriva det svenska ledarskapet. *Empowering* bygger på god förmåga att delegera ut ansvar till medarbetarna vilket överensstämmer med Marcos och Bengts syn.

Frihet under ansvar är ett perspektiv som genomsyrar det svenska ledarskapet enligt Marco. Anders menar att i dagens organisationer är det ingen som står och pekar med hela handen längre, utan det är en inriktning som bygger på frihet under ansvar som genomsyrar organisationerna. Marie är inne på samma linje och berättar att inom hennes organisation har medarbetarna fått större befogenheter och mer ansvar och *"chefens nya roll har alltmer blivit att stötta sin medarbetare"*. Både Tollgerdt-Andersson (1996) och Birkinshaw (2002) är inne på liknade spår och diskuterar att inom det svenska ledarskapet prioriterar de anställda frihet och vill inte bli alltför övervakade

Kenneth upplever att ledarskapet bygger på att *"möta olika situationer och att möta olika människor"*. Vidare understryker Kenneth att *"ledarskap är ett hantverk och ju mer du tränar desto bättre blir du"*. En förändring Kenneth upplever är att idag är det fokus på hur bra personen ifråga passar som ledare, medan det tidigare varit fokus på vilka specialistegenskaper chefen disponerade.

Håkan ser tydliga tendenser till att allt går väldigt fort och det är viktigt både som företag och chef att vara anpassningsbar för att klara av förändringarna i vår omvärld. Vidare säger Håkan att dagens ledarskap kräver breda kunskaper, allmänbildning, att kunna hantera frågeställningar, ta till sig mycket information, samtidigt som ens ledarskap är flexibelt och anpassningsbart. Hela Håkans resonemang går att koppla till hur cheferna i Tollgerdt-Anderssons (1996) studie ansåg att det framtida ledarskapet kommer att se ut. De framhävde att en framtida ledare bör vara flexibel, kunna lösa problem och uppgifter under högt tempo.

Merith besvarar frågan med att konstatera att enligt henne kan svenska ledarskapet beskrivas som *"aktivt och nära"*. Med aktivt menar Merith att dagens chefer inte har tillgång till personal i samma utsträckning som förr. Nära är ledarskapet med tanke på de platta organisationer som präglar det svenska näringslivet. Att svenska organisationer är platta framhävs även i Tollgerdt-Anderssons (1996) studier. Birkinshaw (2002) är inne på samma spår och anser att de svenska organisationerna inte är hierarkiska ur ett internationellt perspektiv.

5.1.2 Synen på det egna ledarskapet

Vid denna fråga är det intressant att jämföra våra respondenters syn med vad cheferna svarade i Tollgerdt-Anderssons (1996) intervjuer. I Tollgerdt-Andersson (1996) studie framhövdes att framgångsrikt ledarskap bygger på förmågan att kunna formulera mål, vara en bra människokännare samt en god lyssnare. Drygt hälften av våra respondenter hade intrycket av att frihet under ansvar var den viktigaste aspekten i ledarskapet.

Anders ledarskap präglas av *"frihet under ansvar, att sällan lägga mig i, öppenhet och ärlighet"*. Anders betonar även att den absolut viktigaste aspekten i ett ledarskap är att kunna ge medarbetarna frihet under ansvar. Bert talar också om vikten av frihet under ansvar och att han som chef inte intar en alltför auktoritär roll. Vidare bygger Bert sitt ledarskap på att vara tydlig och rak samt att ha förmåga att uppmuntra och motivera sina medarbetare. En av Marcos tre punkter som präglar hans ledarskap är frihet under ansvar och detta skapar han genom att ge sina medarbetare mycket tillit. Marcos två andra punkter är att föra en dialog, snarare än att sätta upp riktlinjer, och att försöka skapa engagemang i hela gruppen. Viktigaste aspekterna i ett ledarskap menar Marco är att kunna delegera ut befogenheter, skapa en interaktiv kultur och att *"premiera gott beteende, genom återkoppling och belöning"*. Konsten att motivera är en aspekt som Hans bygger sitt eget ledarskap kring och han konstaterar att *"det svåra är inte att ge folk ansvar utan att ge dem rätt befogenheter och möjligheter också"*.

Hans tycker att den viktigaste aspekten i ett ledarskap är att vara en person som kan lyssna samtidigt som man som chef även bör vara entusiastisk vilket är förenligt med Tollgerdt-Anderssons (1996) studie. Detta berör även Susanne när hon klargör att den viktigaste egenskapen för en ledare är att ha respekt för människor och att vara en god lyssnare. Merith beskriver sitt ledarskap utefter de tre punkterna tillgänglighet, övertygelse och kontinuitet och försöker leda och leva efter dessa punkter. Vidare framhåller Merith att den viktigaste aspekten i ett ledarskap är att som chef *"hålla skeppet i kurs"*.

Henrik konstaterar att i hans ledarstil ingår inte att vara social och fråga hur folk mår hela tiden utan det är betydligt bättre att ge medarbetarna stora utmaningar eller som han säger *"bättre jobbet är roligare än att jag är rolig"*. Henriks ledarstil utgår ifrån ett antal ledstjärnor, där en av dem är att släppa kontrollen och våga delegera. Henriks senaste ledstjärna på ledarskapshimlen är uttrycket *"good enough"* och med det menas att man som chef ska vara nöjd med vad man presterat. Det är annars enligt Henrik lätt att knäckas av alla sina krav och emellanåt måste det infinna sig ett visst lugn för att man som chef ska orka gå vidare. Den sista av Henriks ledstjärnor är att kunna acceptera kaos, eftersom skrivbordet aldrig blir rent och arbetsdagen slutar aldrig som man trodde den skulle göra när man vaknade på morgonen. De viktigaste aspekterna i ett ledarskap enligt Henrik är *"att våga vara"*

chef och att våga sticka ut och visa att man som chef har makt och att använda den". Tydlighet är ytterligare en viktig aspekt och om en chef bara är tydlig anser Henrik att medarbetarna inte har några svårigheter med att ta till sig besluten.

Kenneth använder sig av ett situationsanpassat ledarskap där hans typ av ledarskap beror på en viss uppkommen situation, eller efter en viss typ av individ. Vidare försöker Kenneth vara *"en 33 procent ledare - där 33 procent tycker man är kass, 33 procent tycker man är ok och 33 procent tycker man är bra. Men går det över på något håll är det något som är konstigt och det viktiga är att hamna mittemellan"*. Marie är också inne på Kenneths linje med att styra sitt eget ledarskap utefter individen för att ta tillvara på varje medarbetares potential. Ett av Maries motto är att *"det gäller även att kunna parera och inte bara planera"*. De viktigaste aspekterna Marie ser hos en ledare är att personen ifråga har självinsikt, inte pekar med hela handen (mer än möjligtvis i en krissituation), är lyhörd samt att tydlighet genomsyrar ledarskapet.

Håkan försöker att vara *"öppen och informativ på alla sätt och vis och ger alla medarbetare förutsättningar att kunna leverera resultat eller genomföra sina arbetsuppgifter"*. Inom Håkans organisation har alla medarbetare tydliga mål och en utvecklingsplan. Det viktiga här är att varje individ ska känna någon form av mening och att de har möjlighet att påverka. Att styra efter vision och tydliga mål är Susannes beskrivning av sitt eget ledarskap. Att kunna formulera mål som Håkan och Susanne berört var även en av de främsta egenskaperna i Tollgerdt-Anderssons (1996) studie.

Vi har under ovanstående rubricering sett en hel del likheter mellan Tollgerdt-Anderssons (1996) studie och vår empiri. Att kunna formulera mål och vara en god lyssnare är egenskaper som våra respondenter också betonar. Dock betonar de att de viktigaste egenskaperna är att ge medarbetarna frihet under ansvar, vara tydlig och att klara av att delegera.

5.1.3 Ett dåtida och nutida perspektiv på ledarskapet

Samtliga kvinnliga chefer, dvs. Marie, Merith och Susanne såg chefen som en auktoritär person och att vara chef i stor utsträckning handlade om att bestämma. Marie berättar att hon såg chefen som en person som fattade besluten och var *"en typ av frågelåda"*. Idag anser hon dock inte att beslutfattandet är en stor del i hennes ledarskap, eftersom konsensuslösningar är vanligt förekommande. Däremot anser Marie att chefen fortfarande innehar ett stort ansvar och det är viktigt att man på chefsnivå *"har lite helikopterperspektiv över vad som händer och kan hända och att kunna förbereda sina kollegor på att möta det"*. Susanne hade en bild av att man som chef *"skulle jobba mycket nedåt"*. Susanne

berättar vidare hur hennes far som chef tog en aktiv roll i den dagliga verksamheten vilket även Susanne på senare år tagit till sig. Väl som chef upplevde Susanne hur viktigt det är att kunna föra en diskussion inför en stor skara medarbetare samtidigt som budskapet ska nå fram. Att kunna kommunicera är enligt Susanne en viktig beståndsdel för att en dag sitta i en koncernledning. Merith hade haft bilden av en chef som en *”stark staty som står och pekar med hela handen”* och för att bli chef var denna typ av ledarskap tvunget. Idag anser Merith att den viktigaste egenskapen är social kompetens. Hans upplever chefskapet som mer tidskrävande än han trodde innan han blev chef. Vidare sa Hans att han begrep *”inte hur jobbigt och krångligt det kan vara att hantera människor”*.

Henrik minns inte hur han såg på chefskapet innan han blev chef på grund av att han varit chef i 30 år. Dock har hans syn på ledarskapet förändrats under tidens gång. Tidigare var det betydligt viktigare för Henrik att vara populär bland medarbetarna. Idag räcker det enligt Henrik med att medarbetarna respekterar honom. Henrik fortsätter och säger *”jag trodde att beslut det ska man fatta i konsensus men det har jag också släppt då jag kom fram till att det betyder att man kommer fram till minsta gemensamma nämnare och det är sällan det blir bra”*. Idag förespråkar Henrik istället förankring och att man som chef fattar ett beslut där det finns förankring hos medarbetarna. Vidare har Henrik lärt sig att kommunikation och information är två helt olika företeelser *”där information är vad man säger och kommunikation är att förstå vad man säger”*.

Marco återger att innan han blev chef var återkoppling ett begrepp som inte var viktigt för ledarskapet i samma utsträckning som han tycker idag. När han blev chef insåg han att man måste vara lojal mot sina medarbetare och försvara sin grupp vid eventuella konfrontationer. Tydlighet är ytterligare en aspekt som blivit viktigare för Marco under tidens gång. Inom hans organisation används målstyrning och är man som chef inte tydlig med målen havererar hela konceptet med målstyrning, fortsätter Marco. Anders anser också att tydlighet idag är den viktigaste egenskapen som ledare och det är en egenskap han såg som den viktigaste även innan han fick en chefspost. Anders favoritcitat med anknytning till tydlighet är *”det är aldrig mottagaren utan sändaren som har fel”*. Kenneth är också inne på samma linje och anser att en av de viktigaste egenskaperna är att man har *”en tydlighet när man framför sina synpunkter”*.

5.1.4 Sammanfattning

Efter genomförda intervjuer går det att konstatera att åsikterna kring det svenska ledarskapet går isär. Dock går det att urskilja gemensamma nämnare som även överensstämmer med teorin. Några av respondenterna talar om hur det svenska ledarskapet till stor del styrs efter konsensuslösningar. Konsensus talas det även om i teorin som en av de egenskaper som beskriver det svenska ledarskapet bäst. Andra aspekter på det svenska ledarskapet som lyftes fram bland

våra respondenter är att ge medarbetarna frihet under ansvar. Chefens roll blir att inta en mer stöttande roll gentemot medarbetarna än att peka med hela handen. De svenska organisationerna kännetecknas enligt respondenterna av att vara relativt platta och inte särskilt hierarkiska.

Våra respondenters tankar kring det egna ledarskapet har vi jämfört med hur svenska chefer svarade i en undersökning utförd av Tollgerdt-Andersson (1996), resultatet i vår studie skildes åt men det fanns också vissa likheter. Våra respondenters ledarskapsegenskaper var att ge medarbetarna frihet under ansvar, vara tydlig, delegera arbetsuppgifterna och använda sig av ett individanpassat ledarskap. Förmågan att sätta tydliga mål och att vara en god lyssnare anses som viktiga egenskaper (*ibid.*).

Hur respondenterna såg på ledarskapet innan de blev chef och hur de ser på det nu gav ett relativt enhetligt svar. De flesta trodde att chefskapet var väldigt auktoritärt och handlade om att ta beslut och bestämma. Idag har de en annorlunda bild, där ledarskapet istället präglas av social kompetens, kommunikation och att skapa förankring bland medarbetarna.

5.2 Humankapitalet

5.2.1 Företagens värderingar - genomsyrar de verksamheten?

På frågan: ”Vilka är era värderingar på företaget och hur väl anser ni att de genomsyrar verksamheten”, har många av våra respondenter svarat att värderingarna i stor omfattning sätter sin prägel på företaget och dess olika verksamheter. Frågan kvarstår dock hur pass väl förankrade värderingarna är och om det inte bara är så att de återfinns på en trendig plansch som finns upphängd i personalrummet, eller en glättig broschyr som delats ut, med information man inte tagit till sig.

Detta stycke presenterar hur företagen arbetar utefter de uppsatta värderingarna och hur man skapar lojala medarbetare och upprätthåller ett ledarskap efter de värderingar som präglar företaget. Detta inledande stycke om företagens värderingar avser ligga till grund för avsnittet om humankapital. Avsikten är att skapa ett underlag kring vilket ledarskap företaget ska följa antingen anpassar man ledarskapet utefter de nya medarbetarna eller så upprätthåller man ett ledarskap efter de värderingar som alltid präglat företaget (Larson, 2005).

De allra flesta av våra respondenter ansåg att medarbetarna kände till företagens värderingar men att kanske inte alla levde upp till dem och arbetade efter dem. Precis som Håkan framhåller ska ”värderingar ju fungera så att de kan innebära olika saker för olika personer och vid olika tidpunkter

respektive i olika frågor”. Håkan betonar även att ”styrkan i värderingar är att man alltid kan diskutera utifrån dem för att stärka kulturen”. Arbetar man mycket med det vardagliga ledarskapet så genomsyras det med de värderingar som bolaget står för och det bildar basen till det som ska bära företaget säger Håkan.

Bert påpekar att ”känndomen och insikten om värderingarna varierar nog från person till person, och avdelning till avdelning men det är ledningens mål att alla skall känna till dem och verka i dess anda”. Merith är övertygad om att den stora majoriteten av medarbetarna skulle kunna svara på frågan vad företagets vision är och hur de efterlever den. Även Marco håller med om detta och tycker att företaget i mångt och mycket lever efter de principer som beskrivs i företagets etiska policy. Anders menar att ”varje medarbetare skall känna till värderingarna. Det är naturligtvis svårt att veta om alla lever upp till företagets värderingar, men inom vårt bolag tror jag att de allra flesta känner till (om inte alltid ”väl införstådda” med) dem”. Susanne uttrycker det som ”vi har arbetat med samma värderingar i många år och jag tycker att det verkar som om de är väl förankrade”. Även Håkan menar att värderingarna är hyggligt förankrade men att de ändå kan bli väldigt mycket bättre på alla. För att försäkra sig om att värderingarna är relativt förankrade påpekar Håkan att de ”mäter medarbetarnas uppfattning om dessa varje år och kan då se hur man förhåller sig till värderingarna”.

Susanne är å sin sida inte övertygad om ”att alla inom företaget lever efter deras värderingar och verkligen förstår vad de innebär”. Även Kenneth är inne på samma spår och menar att han inte tror att personalen går och tänker på de uppsatta ledorden som effektivitet, helhetssyn och kundorientering varje dag. Merith framhåller att ”de gamla värderingarna inte uppskattades genom hela organisationen och att den nya ’always giving reason for our customers and employees to recommend us’ upplevs betydligt slagkraftigare än hygienfaktorerna SKE (Samarbete, Kompetens och Engagemang”. Svårare kan det naturligtvis vara att som Merith säger att ”säkra budskapet till och följa upp efterlevandet av visionen hos medarbetare som sitter spridda över landet”.

Hur företagen arbetar med sina värderingar skiljer sig åt. Anders menar dock att ”vi gör vad vi kan för att få medarbetarna att bli ”väl införstådda” med deras core values. Marco betonar att ”företaget har en del policys och strategier inom området som kablats ut till hela organisationen genom utbildningar, seminarier och intranät”. Susanne anser att företaget aktivt använder sig av företagets värderingar för att bygga deras varumärke och de ligger även till grund för all deras marknadsföring. Susanne säger att ”även i produktinformation och på mässor förs också företagets värderingar fram och vi beskriver hur vi lever efter dem”.

Alla företag arbetar med sina värderingar på olika sätt och Hans påpekar hur de har utformat ett kulturprogram som alla chefer ska läsa igenom och sedan förmedla ut. Vidare berättar han hur uttrycket *"culture beats strategy every time"* har tagits fram i *"our ways of working"* och att man nu försöker förstärka företagskulturen och grundvärderingarna.

Henrik menar att *"allt de gör i företaget ska belysas av de tre punkterna nyttig, praktisk och mänsklig – alltifrån evenemang, kurser, tidningar, you name it"*. Ytterligare framhäver Henrik att det ska finnas en *"mänsklig touch på allt och vara praktiskt genomförbart"*.

Susanne understryker att det nyligen skett en stor satsning på att alla ledare ska ha minst två möten med sin personal för att diskutera vad värderingarna innebär för just deras verksamhet. Utöver detta berättar Susanne att de tagit fram ett speciellt *e-learning program* där tanken är att man ska *"få öva i olika situationer (kundmöte, internt möte, etc.) för att se hur man bör bete sig för att leva efter våra värderingar"*.

Marie anser att de har en *"mycket stark företagskultur som förmedlas bl.a. genom en personlig skrift till alla medarbetare; mål och medel"*. Ambitionen är att kulturfrågorna ständigt skall hållas levande och diskuteras, säger Marie. Vidare fortsätter hon att *"tron på individen är det mest centrala - både vad det gäller de anställda och kunden, vi tror att varje person själv vet vad som är bäst för dem"*.

5.2.2 Strategier kring kompetensutveckling

Kompetensutveckling handlar om hur företagen tar tillvara och utvecklar humankapitalet. Vad vi ville få fram var om, och i så fall på vilket sätt, företaget definierat några konkreta strategier kring kompetensutveckling bland medarbetarna. Hall (1990) lyfter fram att människor besitter en kompetensdrift som man måste ta tillvara. Vidare är det en utmaning för företaget att kompetensutveckla mellan olika avdelningar, projekt och arbetsgrupper (Söderlund & Bredin, 2005). I takt med att varje enskild individ får större ansvar får det till följd att det blir svårare att bedöma varje medarbetares kompetens och behov av kompetensutveckling (*ibid.*). Stewart (1997) framhåller att med fokus på medarbetarna genereras ett gott resultat av sig själv. Kompetensutveckling handlar om många olika delar som samverkar, såsom personalens befintliga kompetens, företagets strategiska mål, personalens individuella utvecklingsplaner m.m. Nästan alla våra respondenter talar om hur de har omfattande strategier kring kompetensutveckling och att det läggs ett stort fokus på utbildning verkar vara centralt.

Den process där man arbetar för att försäkra sig om att det finns kompetenta ledare på nyckelpositionerna benämns *succession management*. Denna form av management handlar även om att bevara kunskapen inom företaget samtidigt som man betonar personlig utveckling (Rothwell (2001).

Marie anser att de har en central strategi kring kompetensutveckling, *"när andra företag skickar sina medarbetare på kurs så ger vi våra kompetensutveckling för de arbetsuppgifter de har just då"*. Marie talar om att de har ett omfattande utbildningsprogram och de talar inte om antal kursdagar per år utan om vilken kompetens som medarbetarna behöver.

Susanne lyfter fram att de trycker på sina kärnkompetenser och vad de som företag ska vara bra på. Susanne menar även att de satsar mycket på HR och hur de ska kunna konkurrera på ett bra sätt. En tydlig strategi som Susanne framhåller *"är att samla sina kompetenser inom de produkter man är bäst på"*.

Kenneth understryker att det finns ett lärande inom organisationen där man samarbetar med de äldre och skapar en form av mentorskap. Utöver det får man enligt Kenneth som anställd ett antal utbildningar, bl.a. genom deras egna utvecklingscentrum och även olika typer av projektutbildningar. Även Merith framhåller att det i deras stora organisation är fokus på utbildning, både praktisk och teoretisk.

Att avsätta tid för och att upprätta en välfungerande dialog chef och medarbetare emellan blir än viktigare för att inte tappa kontakt (Söderlund & Bredin, 2005). Håkan betonar att de har *"ett ganska omfattande träningsprogram som skiljer sig lite genom att det inte fokuserar på det strategiska, affärsmässiga ledarskapet utan mer på det vardagliga"*. Här lägger de fokus på att man lätt slarvar bort hur man hanterat det svåra samtalet, hur man ger feedback och så tränar de på det. Merith betonar att man arbetar mycket inom organisationen med att *"cheferna ska bemöta de anställda på ett visst sätt och fråga hur det är med och vad de ser framför sig och så vidare"*. Anders talar om hur de har utvecklingssamtal minst en gång per år där de bygger upp en utvecklingsplan med medarbetarna. Hans nämner att *"alla har en kompetensutvecklingsplan i strategin [...] och det finns direktiv om hur man ska hantera det men sedan i verkliga livet är det mycket svårare än så"*.

Bert talar om att det är *"lite pompöst att säga att de har några strategier kring kompetensutveckling"*. Det har dock gjorts en inventering av kompetensen inom företaget för att skapa en målbild och därefter har en plan skapats för att nå dit, vilket även är en form av strategi.

Håkan belyser hur de har identifierat en mängd olika kompetensområden kring rekrytering och till skillnad från tidigare så rekryterar de inte bara från en specifik bransch utan de vill rekrytera människor med helt andra kompetenser såsom logistik, marknadsföring och finans. Håkan trycker likaledes på att de har utvecklat ledare på all nivåer, ”*har vi rätt människor kommer de att se till att de har människor som presterar och trivs i sina organisationer*”.

Precis som Stewart (1997) lyfter fram är det viktigt att arbeta med frågor som rör hur stor andel av chefer som har medvetna planer för att utbilda och utveckla efterträdare. Marco påpekar att det inom vissa områden i företaget finns konkreta strategier för hur man ska ersätta chefer som håller på att gå i pension, man arbetar med att identifiera talanger inom företaget. Första steget inom *succession management* är just att välja ut kompetenta personer inom organisationen som tros kunna bli företagets framtida ledare.

5.2.3 Tillvaratagande av befintligt humankapital

Det är av vikt att hela tiden ta tillvara och utveckla sina mänskliga resurser. Att ta hand om sina medarbetare och den kompetens de besitter samtidigt som de hela tiden får möjlighet att utvecklas är av allra största värde för att motivera sina anställda. Vad vi ville få fram med vår frågeställning var därför hur företagen hanterar det befintliga humankapitalet som redan finns i organisationen. Svaren var vitt skilda, medan några respondenter har väldigt konkreta förslag och uppsatta tillvägagångssätt har andra ej några utarbetade strategier alls.

Susanne informerar att de arbetar mycket med utbildning och med att ge förmåner och jobbförsäkringar. Sedan talar hon även om hur de har ett *job-rotation program* som ett led i att ta tillvara och utveckla humankapitalet. Utöver det tillägger hon att ”*vi jobbar otroligt ambitiöst med utvecklingsamtal, vi tror att alla vill utvecklas det är det viktigaste för oss*”. Bert understryker hur de vill utveckla kompetensen hos alla och att de arbetar aktivt med det hela tiden. Det finns ”*individuella utvecklingsplaner men det är något som ej är formaliserat utan som finns i tankarna*”.

Håkan talar mycket om det situationsanpassade ledarskapet där man får anpassa och det är det som det här ledarskapet bygger på att man behöver mycket utbildning och *guidelines*. Håkan säger att det är viktigare att få in väldigt duktiga, välutbildade och hungriga människor samtidigt som de arbetar med att få in ”*människor med bredd så att man kan flytta om och få nya ögon i verksamheten utan att man behöver byta ut dem*”.

Hans betonar att de har individuella program för varje person, ”*sedan finns det ju också mer kollektiva kompetensområden, dvs. att vi börjar jobba på ett visst sätt som är nytt och då får man identifiera vad det är för kunskap som behövs för det*”. Hur man tar tillvara sitt humankapital är enligt Hans ganska decentraliserat och delegerat, ”*det är upp till varje avdelningschef att bestämma vad det är för något man saknar och mycket är ad-hoc kan man säga*”. Denna förskjutning av HR-ansvaret kan medföra svårigheter att hålla en tydlig linje vad det gäller företagets HR-frågor då det långsiktiga perspektivet oftast ligger kvar hos avdelningschefen (Söderlund & Bredin, 2005).

Marco anser att det är ”*viktigt att ha en arbetsplats där det finns möjligheter att arbeta med stimulerande arbetsuppgifter med många kontakter inom och utanför företaget*”. Att ha möjlighet att utvecklas som specialist, projektledare eller på en ledande befattning kan göras genom att få mer stimulerande arbetsvägar och ett led i detta är att verka mer ingående med omgivningen genom att tillbringa en tid på andra ställen inom företaget, säger Marco. ”*När det gäller det kapital som redan finns i organisationen så finns det kompetens- utvecklingsplaner för samtliga medarbetare, som uppdateras varje år i dialog mellan chef och medarbetare*” nämner Marco. Vidare berättar han att man premierar medarbetare som är duktiga på att förmedla sin kompetens till andra kollegor.

Merith uppger att de kartlägger kompetens för att ge folk utbildning inom just det område som de har kompetens på och de arbetar med en utvecklingsplan för att stärka det som finns. Sedan utvärderar de den faktiska prestationen och jämför med utvecklingsplanen. Merith påpekar att man tittar på vad individen levererar och var de står, men talar även om individens mål och planer för gruppen och framtiden. Kenneth påpekar att ”*ta hand om personalen kan man jobba jättemycket med men tror inte vi ligger i fas där*”. Anders menar att hur man tar tillvara på humankapitalet är styrt av verksamheten, och han anser inte att de ägnar mycket tid åt humankapitalet, det bygger på egna initiativ. Störst ansvar ligger på de anställda själva.

De varierande svaren stämmer väl överens med vad Söderlund & Bredin (2005) menar är tidstypiskt för vår epok, nämligen att individen själv ansvarar för kompetens- och karriärutveckling. Det ställs högre krav på individualisering, i högre grad än tidigare.

5.2.4 Hur tar man tillvara på det nya humankapitalet?

Åsikterna går isär i hur och om man tar tillvara på det humankapital de nya medarbetarna för med sig. Inte alla respondenter anser att man bör göra någon skillnad på det nya och det gamla. Tittar vi på det teoretiska ramverk vi har använt i vår studie är utbildning och mentorskap två viktiga bitar för den nya

generationen (Reese *et al.* 2007 & Cunningham, 2007). Detta har även betonats av några av våra chefer. Dagens unga ser mer till sin personliga utveckling och att lära och bli coachad är idealet vilket stämmer väl överens med många av våra svar. De värderar professionell utveckling högt (Sutton Bell & Narz, 2007) vilket några av våra respondenter förstått innebörden av och arbetar i led med detta med mycket individanpassad utbildning.

Hans lyfter fram hur de *"försöker ha mentorskap där personer som jobbat ett tag har en ny bredvid sig, men sedan i verkliga livet förfaller detta ofta då de erfarna ofta får mycket annat att göra"*. *"Säkraste sätter att bli av med en person är att ge dem ett enkelt och tråkigt jobb. Ge dem ny utveckling och då trivs de särskilt om det är avancerat"*.

Kenneth anser att de är en relativt liten organisation på orten så han tycker att *"de har nog inte kommit så långt, att vi har blivit duktiga på att ta hand om de unga medarbetarna"*. *"Vi har inte riktigt lagt så mycket energi på att ta hand om dem"*, organisationen tillämpar dock ofta någon form av mentorskap där någon i huset får ta hand om de nya säger Kenneth. Kenneth har sett att *"de nya vill gärna få en överblick direkt vad som finns att göra och hur man kan avancera inom organisationen"*. Ett annat sätt att stimulera och behålla ens medarbetare är sedan enligt Kenneth att man har bra lokaler, att man kan idrotta lite, få gratis frukt och kaffe samt flexibla arbetstider. Kenneth framhåller även att det för unga medarbetare gäller samma sak som för alla andra dvs. att man känner ansvar och att företaget bryr sig om en och att man hela tiden utvecklas.

Några principer som Håkan anser vid tillvaratagandet av det nya humankapitalet är tydlighet, där sökande får klart för sig redan vid rekryteringen vad det är som förväntas av dessa människor, mål och medel och vad man räknar med att denna person ska leverera *"det får man aldrig glömma bort, man ska ändå prestera något"*. Viktigt säger Håkan att man tidigt i processen är tydlig med detta och sedan att man har en bra introduktion där man får en helhetssyn på företaget – *"vart är vi på väg, vad ska vi uppnå och få dem att förstå vad de är en del av"*.

Håkan berättar att när man väl börjar arbeta handlar det mycket om individuell uppföljning, tydliga målsamtal, tydliga konkreta arbetsmål. Håkan betonar att uppföljningen sker flera gånger per år både vad det gäller utvecklingsplan och måluppfyllelse, och att det *"lyckas och blir bra för båda parter är viktigt, det här är ju en affär, det får man inte glömma bort"*.

"Vi lägger på folk ansvar och projekt och så att medarbetarna hela tiden får något nytt att sätta tänderna i" säger Henrik. Sedan har vi som alla andra utbildningar, kurser och samtal. Som ny på företaget får man dessutom ta del av ett introduktionsprogram.

Marie säger att det *”spelar ingen roll om man är gammal eller ung utan det viktiga är att man kan driva sin egen utveckling, man kan ha chefen som bollplank men det är fortfarande viktigt med individuell styrka”*. Sedan fortsätter Marie att det är viktigt att människor får lov att påverka och att deras basala behov infrias. Vidare är lönen något som initialt verkar vara mer och mer viktigt för de yngre och att det finns ett utvecklat vinstandelssystem får också anses vara viktigt säger Marie. Det viktigaste när man tar in nya medarbetare är att cheferna arbetar nära dem och hjälper dem att utvecklas. Avslutningsvis påpekar även Marie att de genomför tätare uppföljning av de nya medarbetarna och efter att en person varit anställd i mer än två år anordnas karriärdagar, där man informerar om alternativa karriärvägar. Även Bert är inne på samma spår och för att ta tillvara på de unga måste man öppna upp karriärvägar för dem. För de nya inom organisationen finns därför ett introduktionsprogram för att skapa en känsla av helhet och sammanhang.

Marco menar att för att hantera de nya är utbildning och introduktion viktigt och att man får ett arbete som är utvecklande och stimulerande i sig, vilket ska skapa en långsiktig, stimulerande arbetsplats. Det finns dock ingen direkt strategi inom företaget för att ta hand om det nya humankapitalet som de nya medarbetarna för med sig. Marco påpekar att *”företagets rykte avseende etik och samhällsansvar dock kommer att ha en allt större betydelse”*. Vidare säger Marco att för att kunna attrahera och behålla medarbetare är det viktigt att etiska principer genomsyrar hela verksamheten, både internt och externt.

Anders trycker på att för att behålla och stimulera de nya medarbetarna ges frihet under ansvar. Anders menar att det är viktigt att måna om dem som finns, och att vara lyhörd, då det tar 1-2 år innan man är självgående, det behövs stöd och extra utbildningar och över detta tillägger han *”i och med det ledarskap vi har – har man hamnat fel om man vantrivs”*.

Susanne anser inte att man behöver arbeta på ett annat sätt för att behålla och stimulera de nya medarbetarna, enligt henne görs det ingen åtskillnad mellan nya och gamla medarbetare.

5.2.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis ser man att värderingar är en väldigt central del i verksamheten och de allra flesta av våra respondenter arbetar i stor utsträckning för att medarbetarna ska vara väl införstådda med dem. Vissa har även anpassat sina värderingar för att följa med i tiden och inte fortsätta i de gamla spåren.

Kompetensutveckling anses vara väldigt viktig och nästan alla har konkreta planer för kompetensutveckling av medarbetarna. Vilka strategier företagen använder sig av för att ta tillvara och utveckla humankapitalet skiljer sig dock åt. Hos drygt hälften av respondenterna är utbildning, kurser och individuella program en återkommande del av verksamheten och man lägger stort fokus på att vidareutveckla sina anställda. Några av respondenterna har även förstått att de unga värderar professionell utveckling högt och utbildning och kurser blir därmed alltmer individanpassat. Utöver detta nämner de flesta chefer att de har målsamtal och utvecklingsplaner för samtliga medarbetare.

Vidare är det endast några som gör en verklig åtskillnad mellan det befintliga humankapitalet och det humankapital de nya medarbetarna för med sig. Några respondenter ansåg dock att mentorskap var en viktig del för att ta tillvara det nya humankapitalet. Vad som kom fram är att samtliga chefer ändå arbetar med att utveckla kompetensen hos alla inom organisationen i större eller mindre utsträckning.

Tittar vi på det teoretiska ramverk vi har använt oss av i undersökningen vad gäller hur man ska behålla och stimulera sina nya medarbetare finner vi en stor överensstämmelse bland svaren. Sutton Bell & Narz (2007) tar upp att de unga eftersträvar kreativa utmaningar, projekt och flexibla jobb samtidigt som de värderar professionell utveckling. Drygt hälften av cheferna nämner något av följande: vikten av flexibla arbetstider, stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter. Att erbjuda olika karriärvägar inom organisationen, att ge medarbetarna ansvar och möjlighet att vara med och påverka är något som cheferna också anser är viktigt för de nya medarbetarna.

5.3 Framtidens ledarskap

5.3.1 Generationsväxling – vad innebär det för ledarskapet?

På frågan om de upplever att det sker en generationsväxling i företaget, svarade de allra flesta av cheferna att de nu genomgår, eller nyligen har genomgått, en förändring i personalstyrkan. Några av de intervjuade företagen har förvisso ett flertal 40-talister, men upplever snarare ett kraftigt tillskott på personal, främst på grund av expansion och inte till följd av en pensionsvåg. Vidare ställde vi frågan

vilka effekter de tror att generationsväxlingen kommer att få för ledarskapet, och vad som kan tänkas vara positivt och negativt.

Håkan upplever att man idag inte kan vänta sig att folk är lika lojala längre. *"Man är inte ett med sitt företag. I gamla företag kunde man lite på gott ont lita på att folk stannade, man levde genom sitt företag och det har successivt tvättats bort."* Håkan understryker även: *"Att man idag måste se till att medarbetare utvecklas och att de presterar och man måste räkna med att de inte stannar lika länge"*.

Även Henrik tror att den yngre generationen snarare är lojala med sig själva och sina drömmar. *"Man är lojal bara man är där, men sen kan man gå över till konkurrenten, det var mer otänkbart för en 40-talist att göra så."* Henrik betonar även hur inställningen till arbetet har förändrats: *"När 40-talisterna kom in på arbetsplatsen så var frågan: Vad kan jag göra för den här arbetsplatsen? Medan frågan idag är: Vad kan den här arbetsplatsen göra för min karriär, vad har den här arbetsplatsen för utmaningar och vilka värderingar har den?"*.

Kenneth tror att det blir svårare och svårare att rekrytera chefer. *"Jag tror folk mer och mer blir medvetna om allt det jobb som måste läggas ned."* Hans upplever att de har många 30-åringar som är duktiga men för unga att ta större chefsroller. Han upplever att de hellre vill arbeta med tekniskt avancerade uppgifter eller arbetar utomlands än att bli chef. Vidare understryker Hans vikten av motivation: *"Det går inte att köra med dem utan det gäller att skapa motivation."*

Detta stämmer väl överens med Bernthal & Wellins (2006) studie, som visar att det kan bli kritiskt att hitta kompetent personal på hög chefsnivå i framtiden. Studien lyfter fram att 40-talisterna har en annan syn på anställning och ledarskap än 80-talisterna, eftersom 40-talisten varit mer lojal mot sin arbetsgivare och därmed värderat en långsiktig relation. Enligt Tulgan (2004) var det därmed lättare att rekrytera lämpliga chefer som arbetat länge inom organisationen.

Då 40-talisterna går i pension kommer kompetens med lång erfarenhet att försvinna ut ur företaget. Marco understryker: *"Inom den del av organisationen jag är verksam i, är de som går i pension välutbildade, det blir därmed ingen kompetenshöjning i sig, snarare ny kompetens i och med nya fräscha idéer."* Marco framhåller även att det blir en utmaning att utveckla och ta tillvara dessa förmågor. Susanne är inne på samma linje: *"Vi har ett antal som vi inte klarat av att vara utan, som vi fått kalla tillbaka efter pensionen."* Susanne framhåller också fördelarna: *"Det positiva är givetvis att vi får in en annan typ av kunskap och förhoppningsvis lite kaxiga typer som kan ifrågasätta lite mer"*. Susanne påpekar att många äldre chefer är specialister i grunden och att man i framtiden inte vill ha specialister som chefer i samma utsträckning. *"Bara för att Zlatan är bra på att göra mål så är han ju*

ingen bra coach.” Kenneth anser också att rekryteringen av framtida chefer kommer att förändras: ”Man kommer inte att titta på att man varit specialist i ett antal år och att de sedan ska sättas som chef bara för det.”

Marie säger: *”Det negativa skulle vara att det är svårt att vara chef när det är så många nya på en och samma gång.”* Marie upplever att 80-talisterna har mer bråttom idag och vill snabbt gå vidare och det är något som man som chef måste hantera utan att det skapas konflikter med dem som arbetat längre tid i företaget.

Marie understryker att det verkar som om unga medarbetare idag har information om vad deras andra unga kollegor tjänar. Det ställer stora krav på hur man som chef hanterar lönesättningen. *”Speciellt i vår organisation där man har individuell lönesättning”,* berättar Marie. Marco är inne på samma linje: *”En stor skillnad är krav på transparens, bland de yngre medarbetarna. Att man är helt öppen inför varandra vad man har för lön, det ställer krav på hela organisationen att man verkligen har på fötter när man sätter lönerna idag.”*

Anders tror inte att generationsväxlingen får några effekter på ledarskapet, utan att den nya generationen kommer att ta till sig det ledarskap som råder. Anders anser dock att det har skett en omvärdering där man kan se att 80-talisterna är karriärsugna även om familjen är viktig. Bert menar på att man måste acceptera att unga medarbetare inte vill arbeta 8-5 och att alltför väljer att arbeta hemifrån. *”Det viktiga är att man har rätt medarbetare med en vilja, ett driv och rätt kompetens.”*

Merith upplever att det är *”enklare att genomföra förändringar än med en äldre generation som redan är formade på ett visst sätt”*. Merith betonar samtidigt vilken fördel det är att ha yngre medarbetare som är bekväma med att använda datorer.

Henrik menar att: *”80-talisterna är sina föräldrars lärare när det gäller datorn, göra en hemsida eller hämta kunskap. Tidigare har det annars varit föräldrarna som suttit på mest kunskap medan det nu är så att barnen kan mer än sina föräldrar i många avseenden”*. Detta beror på, enligt Sutton Bell & Narz (2007), att 80-talisterna är uppväxta i ett informationssamhälle vilket gör att de, generellt sett, värderar professionell utveckling och kreativa utmaningar och där man hela tiden strävar efter att arbeta bättre och snabbare.

”Om man vågar generalisera och det ska man inte göra, men om vi gör det, så tycker jag att 80-talisterna är väldigt självsäkra och väldigt ifrågasättande. Det har de förmodligen fått från oss då vi är den första föräldragenerationen som tagit hand om våra barn”, säger Henrik som anser att 80-

talisterna är lite modigare och kaxigare. Det kommer att påverka ledarskapet eftersom de tänker mer självständigt och inte ser karriären som en trappstege på samma sätt som tidigare. Henrik ser bara detta som positivt och tycker det är kul att 80-talisterna tar för sig direkt och vill ha lite ledning och mycket ansvar. *”Sedan får man ju beakta att även vi 40-talister var kaxiga när vi kom, men vi blev snabbt stöpta. Det kommer kanske 80-talisterna också bli eftersom man formas snabbt och när man får radhus så blir inte Amazonas lika spännande.”*

Håkan framhåller också att man som ung tror man att man kommer att vara ”superunik” jämfört med de tidigare generationerna: *”Det är man ett tag, och sedan så blir man lite mer trygghetsökande även i de yngre generationerna.”*

5.3.2 Krav och förväntningar dagens chefer ser hos de nya medarbetarna

En skillnad mot tidigare är att 70- och 80-talister vill ha ett drägligt liv, säger Henrik. Han fortsätter att berätta. *”40-talisterna offrade mycket för sina jobb, och om jag generaliserar är det idag vanligt med skilda föräldrar och de vet att det finns ett högt pris på att satsa på jobbet.”* Henrik tror därför att 80-talisterna kommer att ställa krav på arbetsplatsen så att de inte hamnar i samma fälla som sina föräldrar. Man vill göra karriär men ändå ha familj och ett liv. Henrik tror därför att *”kraven på att arbetslivet ska vara mänskligare kan vara den avgörande faktorn för 80-talisterna i framtiden”*. Precis som Goleman (2000) lyfter fram i sina studier är det viktigt att vara emotionellt intelligent som ledare idag, där ledarskap bör ses som konsten att få människor att arbeta mot ett gemensamt mål. Chefen bör fylla rollen som expert på interpersonella färdigheter, därmed kunna hantera konflikter och att vara lyhörd inför sina medarbetares känslor.

Håkan berättar att det finns exempel på duktiga lovande, välutbildade människor som inte är beredda att ge allt för sitt arbete, sin karriär, som ganska raka i ryggen kan göra ett bra jobb men som inte vill ge upp familjeliv och fritid. *”En balans, det ser man fler av idag som på ett tydligare sätt kan kommunicera och kan göra det med självförtroende.”*

Marie upplever att man kräver individuell utveckling, möjlighet att vara med och påverka och att bli sedd i större utsträckning än tidigare. Att ha möjlighet att vara med och påverka är även något som Birkinshaw (2002) ser som karakteristiskt för det svenska ledarskapet. Likväl som en balans i livet är viktigt för dagens medarbetare, som även Håkan nämner ovan, understryker Birkinshaw (2002) hur viktigt det är för ledaren att hitta en hållbar balans för hur mycket frihet man kan ge sina medarbetare.

Vidare bör det finnas tydliga riktlinjer över ansvar och befogenheter så att man inte riskerar att medarbetare ställs inför beslut som ligger utanför deras ansvars- eller kompetensområde.

Håkan understryker även att unga medarbetare idag inte bara ser till vilket företag det är, utan även vilken ledare man får och att det är viktigt med trevliga kollegor. *"Vilken chef jag får har otroligt stor betydelse för hur man kan utvecklas och stimuleras i sin kompetensutveckling och det tror jag fler är medvetna om idag."*

Håkan är övertygad om att det är viktigt att företaget står för någonting, och levererar produkter och tjänster som man kan stå för. *"Även om man inte är en superkarriärst, så kan man se att fler och fler känner att det måste hänga ihop med något man tror på eller vill vara en del av, utan att det bara är ett lönekuvert."*

Detta framkommer även i en undersökning gjord av Fürth *et al.* (2002) som visar att de nya medarbetarna ställer krav på att arbetsgivaren måste vara konsekvent värderingsdriven. En tydlig vision bör därför genomsyra verksamheten för att de anställda lättare ska relatera och skapa lojalitet till företaget och inte bara till sina kollegor.

Fürth *et al.* (2002) undersökning visar även på att värderingar kommer att bli en alltmer betydelsefull del och avgöra vilka företag som får behålla sin personal. Det räcker inte längre med att konkurrera med lön eller stimulerande arbetsuppgifter. Företagskulturen kommer att ta än mer plats i beslutandet kring val av arbetstagare och omplacering. Att arbeta idag gör man inte bara för inkomstens skull, utan arbetet har idag blivit ett sätt att uttrycka sin individuella identitet.

Marco upplever att tålmodet kan vara mindre bland de yngre medarbetarna, det finns ofta krav på snabb utveckling och man har bråttom till nästa, vilket är både på gott och ont. Man vill gärna bli utmanad med uppgifter samtidigt som man förväntar sig en balans i livet. *"Man har tagit väldigt mycket intryck av alla de debatter som varit i slutet av 90-talet med utbrändhet osv."*

Merith upplever att 80-talisten vill vara så flexibel som möjligt och kanske kunna åka iväg några månader och resa runt. *"Jag upplever att man har lite problem med konkret styrning och att man vill ha lite mer frihet under ansvar."* Merith tror också att det finns tendenser att man faller in i ett s.k. curlingledarskap. *"Fördomar eller inte men man ser en tendens till att man gärna vill bli serverad och här kommer jag med bra betyg och är jätteduktig, så är det upp till er att fixa fram något bra."* Detta visar sig även i Sutton Bell & Narz (2007) studie där det kommer fram att 80-talister vill ha ett

flexibelt arbete med möjlighet att arbeta deltid eller kunna ta tjänstledigt för en längre resa, samtidigt som man ställer krav på att arbeta med kreativa och spännande arbetsuppgifter.

Susanne berättar att de arbetar mycket med *job-rotation*, där man kan byta jobb med någon i ett annat land för att kunna utvecklas. Hon tror även att värderingsfrågor är betydligt viktigare för yngre medarbetare. Hon tror även att dagens unga ställer större krav på variation. Susanne upplever att det är jättesvårt att få medarbetare att flytta utomlands men hoppas att den nya generationen kommer att vara beredd på detta. Även Busine & Watt (2005) menar att *job-rotation* är en viktig del i processen för att bevara kunskapen inom företaget samtidigt som man stimulerar personlig utveckling genom att medarbetarna får praktisera på olika avdelningar.

Bert ser att unga medarbetare söker alternativa lösningar då man kan lösa saker idag med hjälp av mobilen och internet. De nya medarbetarna är också mer informella än tidigare och Bert påpekar att man därmed måste vara mer öppen i alla situationer om man ska kunna rekrytera rätt.

Henrik tror att 80-talisterna är mer sugna på att arbeta i projektcykler och betonar skillnaden generationerna emellan *"40-talisterna är långsiktiga och lojala medan 80-talisterna är kortsiktiga och illojala"*. Henrik tror även att 80-talisten vill ha utmaningar och bästa sättet att leda dem är att kasta över dem ett spännande projekt och säga att man som chef finns där i bakgrunden.

Kenneth tror att dagens unga ser de äldre medarbetarna som enbart gamla och som inte kan förändras. *"Kan inte de här gamlingarna lägga av nu, eftersom jag kommer att kunna göra jobbet mycket bättre."* Kenneth understryker att det då är viktigt att anpassa sitt ledarskap, framförallt då han ser tendenser hos de yngre medarbetarna att man vill framåt och inte stanna mer än några år på samma arbetsplats. Dagens företag arbetar därför alltmer i projektform för att förbättra medarbetarnas arbetssituation och möta deras krav på flexibla och situationsanpassade lösningar (Söderlund & Bredin, 2005). Detta kan likväl innebära att företaget riskerar att förlora överblicken över outnyttjad potential hos sina medarbetare (*ibid.*). Situationsanpassade lösningar kan därmed leda till en ökad svårighet att bedöma behovet av långsiktig kompetens.

5.3.3 Hur kan dagens företag öka sin attraktivitet hos de unga medarbetarna?

Fürth *et al.* (2002) lyfter fram en kommersiell drivkraft bland 80-talisterna, där vänner och media tycks utgöra de främsta förändringsfaktorerna. Uppväxta med reklam, har 80-talisterna utvecklat en stark medvetenhet kring varumärket. Hans tror det är viktigt att man står för ett varumärke som

tilltalar ungdomar. *"Det ska vara häftigt och något man inte skäms över och inte förknippat med något man inte vill ställa upp på."* Håkan är inne på samma linje och tror att det är viktigt att man skapar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Det räcker inte bara att företaget har bra produkter utan att man fortsätter synas på högskolor och i organisationer. Håkan tror att det är viktigt att se till vardagsledarskapet och inte endast peka högst upp i organisationen. Det är viktigt att få dessa grupper att fungera, med folk som är där av olika skäl, olika bakgrund osv. *"Kan man få dem att ytterligare växa och få kontinuitet i det ledarskapet med mål och mening, utveckling och tydlighet tror jag att det kan göra väldigt mycket."* Den studie som gjorts av Dyhre *et al.* (2006), visar att arbetsgivarens varumärke påverkar 80-talisten eftersom de vill kunna vara stolta över sin arbetsplats, då den i sin tur påverkar 80-talistens personliga "varumärke". Arbetsgivarvarumärket stärks ytterligare om företaget kan uppvisa god etik och hög moral och kan hantera miljö och sociala frågor på ett förtroendeingivande sätt. Marknadsledande företag med respekterade ledare och hög moral anses därför attraktiva.

Marie anser att man bör vara lyhörd för de nya idéer som 80-talisterna för med sig och passa sig för inställningen *"så här har vi alltid gjort"*, utan istället hitta nya infallsvinklar. Marie tror även att man måste bli ännu tydligare beträffande vilken typ av organisation man är och vilka grundvärderingar som finns. *"Att kunna erbjuda utveckling samtidigt som medarbetarna har möjlighet att påverka sin arbetssituation."* Marco tror att man tydligt vill se vad det finns för möjligheter framöver: *"Det tror jag är väldigt viktigt att finns det fler möjligheter på arbetsplatsen, inte bara vad det gäller chefskap utan även på andra sätt."*

Reese *et al.* (2007) och Cunningham (2007) menar att 80-talisterna behöver ledas på ett annat sätt, de ser mer till sin egen utveckling och att ha en balans i livet går före intresset att axla en chefsroll. I en studie gjord av Universum Communications (2006) visade det sig att intresset för att axla en chefsroll är lågt bland unga medarbetare idag. Chefskapet väljs bort till fördel för annat som anses vara mer attraktivt, som att ha varierande arbetsuppgifter i kombination med en meningsfull fritid.

Merith talar om att ta tjänsteledigt är en stor fråga, där de egentligen bara säger ja vid studier eller föräldraledighet men där man ändå kan tänka sig att släppa iväg folk på en resa om det är viktigt för dem. Merith understryker vikten av att ha tydliga utvecklingsvägar och från början vara överens om vart anställningen skall leda, kanske inte bara en väg utan till vilka olika vägar det finns. Kenneth anser att man inte kan räkna med att personalen ska stanna så länge som man tror, hur mycket du än gör för medarbetarna. *"Ändå vill ju folk söka ett annat jobb och då kan man undra hur bra man kan göra för att medarbetarna ska stanna."* Kenneth ser gärna att det finns möjligheter till ett internationellt perspektiv då han ser att unga medarbetare gillar att resa och komma ut. Att 80-talisterna väljer att ofta byta jobb visar sig även i den rapport som tagits fram av Dyhre *et al.* (2006).

Det visade sig att 80-talisterna ser byte av arbetsuppgifter och arbetsgivare som en attraktiv och nödvändig del av karriären.

5.3.4 Hur upplever dagens chefer 40-talistens och 80-talistens syn på ledarskapet?

De flesta av våra tillfrågade svarade att de tyckte sig se vissa tendenser hos respektive generation, om man fick möjlighet att generalisera. Några framhävde dock att de har flera 40-talister som fortfarande är lika pigga på att utvecklas i sitt arbete, trots att de har ett fåtal år kvar till pension. Men om vi utgår från den generaliserande bilden upplevde de flesta att 80-talisten i större utsträckning vill vara med och bestämma medan 40-talisten accepterar ett auktoritärt ledarskap.

Tittar vi på den teori vi använt i vår studie kan vi se att det har skett en förändring beträffande synen på ledarskap under den senare delen av 90-talet. Chefen ansågs förr ta på sig rollen som planerare och beslutsfattare medan dagens ledare beskrivs som coach och bör fylla rollen som organisatör och innovatör.

Kenneth tror att det måste finnas skillnader eftersom vi är uppväxta under olika epoker, vilket gör att man får ett annorlunda förhållningssätt till saker och ting. *”Många äldre vill ha ett tufft ledarskap medan de yngre tycker att det ska vara mer humanistiskt och socialt.”* Susanne tror också att det är oerhört individuellt men tycker sig uppleva att 80-talisterna är mer ifrågasättande. *”De frågar, vart är vi på väg och vad är vår strategi? Då vill man att chefen kan ge ett bra svar, annars förlorar man lätt förtroendet.”*

Håkan tror att 80-talisterna ser på ledarskapet på ett mer liberalt sätt, där chefen är en lagledare. Han säger även att tidigare generationer var mer vana vid att man pekade med hela handen, där chef och ledarskapets position var viktigare än det man utträttade. Håkan understryker samtidigt att man *”glömmer bort att människor fortfarande vill ha tydlighet, riktlinjer och färdriktning. Det är inte det man får göra avkall på, men delaktigheten i processen är viktigare för en 80-talist än för en 40-talist”.*

Bert betonar att 40-talisterna är mer vana vid att ha en gruppleddare som talar om vad som ska göras. Marie tror att det finns mer respekt för en chef bland 40-talisterna och man har en helt annan förväntan på chefen. Anders är inne på samma spår, och framhåller att de äldre har en större respekt för titulatur, något som inte existerar för 80-talisterna. Merith har liknande erfarenhet, hon upplever att 80-talisten har ett mer avslappnat förhållningssätt till sin chef och det spelar ingen roll att det finns en

nivåskillnad. Marco upplever att man som 40-talist, generellt sett, har bilden av en chef som ska bestämma där man som 80-talist själv vill vara med och bestämma och ta eget ansvar.

Marie tror att 80-talisterna ser chefen mer som ett bollplank och har större krav på att bli sedda och att arbeta nära chefen. Henrik är inne på samma linje och menar på att man måste berömma 80-talisterna: *”Utvecklingssamtal sägs att man ska ha en gång i halvåret medan 80-talisterna vill ha det en gång i kvarten. De har fått så mycket beröm under sin barndom att de måste få det hela tiden.”*

5.3.5 Att vara ledare över en 40-talist respektive en 80-talist

Flera av cheferna upplever att skillnaden mellan att vara ledare över en 40-talist och en 80-talist, snarare är en åldersfråga än en generationsfråga. I flera av företagen diskuterar man kring den förändring som håller på att ske och man försöker föra en dialog med alla medarbetarna. Framförallt betonade flera av cheferna vikten av att visa respekt och ha en ödmjukhet inför den erfarenhet och gedigna kunskap som 40-talisterna har och som nu kommer att försvinna allt mer. Håkan upplever att *”80-talisterna är mycket mer upplysta, man kan mycket fler saker inom flera områden. På de områdena vågar man också ha en uppfattning och utmana auktoriteten mer än vad man gjorde förr i tiden och där kan man ta mycket fler spännande diskussioner.”*

De chefer som är födda på 50-talet och framåt, upplevde att det var naturligare och lättare att vara en tydlig coach för någon som är yngre. Marco menar på att en 40-talist inte efterfrågar ett coachande ledarskap utan snarare uppskattar klara och raka direktiv. Han nämner även att detta är en extremt generaliserad jämförelse, och att man även måste ha en annan ödmjukhet när man chefar över någon som är 20 år äldre än en själv. Susanne är inne på samma spår och upplever att det är lättare att delegera till 40-talister och att 80-talisterna kräver mer riktlinjer och ställer mer krav.

De flesta av cheferna menar att det traditionella arbetsmönstret sakta håller på att försvinna, den klassiska kafferasten är inte längre en naturlig del av arbetsdagen. Håkan menar: *”Man är mer ’work where you want’ idag, att man alltid är tillgänglig och då tappar man bort detta som är viktigt, det här sociala.”* 80-talisterna är alltid tillgängliga via mobil eller bärbara datorer och hittar snabbt alternativa lösningar för att få arbetet gjort. Håkan säger också: *”Det här med att alltid vara ’on’, hur det är fullkomligt självklart och detta får naturligtvis konsekvenser i ledarskapet och samvaron för företaget.”*

Bert upplever att 40-talister är mer inkörda på krav och förväntningar, 80-talisterna ser mer till sin personliga karriär och är större individualister. Marie anser också att 80-talisterna är mer flexibla och har inte fastnat i några gamla hjulspår, vilket i och för sig kan tolkas som en åldersfråga. Både Merith och Kenneth är inne på samma linje, att man måste se till varje individ. Anders upplever ingen skillnad alls över att vara ledare över en 40-talist eller en 80-talist. Kenneth berättar att de har 40-talister som verkligen vill utvecklas samtidigt som de har personer som bara går och inväntar pensionen.

Flera av cheferna upplever att den äldre generationen är erfarna och självgående av den enkla anledningen att de varit företaget troget under ett antal år. En 40-talist vet därför vad han ska göra om han får de tydliga direktiv han behöver för att kunna genomföra sitt arbete. Henrik berättar: *”Jag märker att 40-talisterna är mer osjälvständiga och mycket mer auktoritetstroga. Vad jag säger betyder mycket för en 40-talist, men för en 80-talist kan det generellt vara så att det inte betyder lika mycket.”*

5.3.6 Framtidens ledarskap: Funderingar och reflektioner från tio chefer

På frågan: *”Hur tror du att framtidens ledarskap kommer att se ut?”*, svarade de flesta att de tror att det kommer att ställas högre krav på chefen att våga vara just chef. Ledarförmågan kommer att prövas alltmer och de flesta ansåg att ledarskapet måste utvecklas efter samhället och företagets medarbetare bör utgöra en spegelbild av dess omvärld. De flesta tyckte sig se att de kommer arbeta vidare enligt det situationsanpassade ledarskapet. Det går inte att säga hur en ledare bör vara utan det gäller att anpassa sig efter de medarbetare man har.

”Man kan inte bara stå och peka utan man måste anpassa sig efter hur arbetsplatsen ser ut och vilka individer där är”, säger Kenneth. Håkan tror på ömsesidig delaktighet och tydlighet, tydliga och raka mål, samtidigt en stor frihet att själv kunna påverka och själv vara delaktig i hur man gör saker. Samtidigt lyfter Håkan fram: *”Vid något tillfälle gick det lite för långt i Sverige i liberalism, att alla ska göra som de själva vill, en extrem delaktighet som ledde till en otydlighet. Där tror jag att vi kommer att komma tillbaka lite mer till hela handen.”* Håkan tror att den organisatoriska tydligheten kommer att återvända men att det måste ske i kombination med att man fortfarande ger människor väldigt stor frihet. *”Konsensusmodellen är inte alltid det bästa, skapar mycket frustration, att någon inte går in och alla kan inte få som de vill”*, menar Håkan.

Med koppling till teorin, menar Holmberg & Åkerblom (1998) att konsensus modellen, att tycka och ta beslut i total samsyn, gör att man skapar ett arbetsklimat där ingen får sin vilja igenom. Man fattar därmed ett beslut i samförstånd vilket sällan resulterar i vad som är allra bäst för företaget eftersom man genom kompromisser kommer fram till en medelväg.

Merith tror att vi kommer tala mer om ledare än chefer. *"Att man står tillsammans med sina anställda för att nå framåt och inte lever ensam"*, säger Merith som tror på att ha en gruppchef som får medarbetarna att springa fortare genom att springa tillsammans med dem, istället för framför.

"Jag tror att vi kommer se mer karismatiska, tydliga ledare. Ledare som har lite bredare människosyn. Ledare som gärna bor utomlands. Ledare som tittar mycket på sin egen utveckling." Generellt sätt så tror Susanne att vi alla tänker för lite på generationsväxlingen. *"Jag tror att vi i fortsättningen kommer att använda oss mer av situationsanpassat ledarskap i Sverige och man anpassar sitt ledarskap utefter vem det berör."* Att olika människor kräver olika ledare är inget nytt, säger Susanne. När det däremot kommer in så många 80-talister på en och samma gång krävs ett nytt ledarskap. *"Employer Branding är en punkt jag tror vi kommer få se mer av i framtiden"*, menar Susanne.

Anders tror på en visuell målstyrning, som är synlig för alla och vad alla gör. *"Man måste ge problemet en ägare så folk slipper springa omkring. Jag tror det är svårt att göra en radikal skillnad, men för 10 år sedan kunde man inte förutse vad vi gör nu. Det handlar om begränsning i friheten."*

Bert tror att det kommer bli viktigt att chefen är ett föredöme som inspirerar, vägleder och hjälper till att styra och utveckla medarbetarens karriärplaner. Detta är något som Boethius & Ehdin (2000) även lyfter fram: Framtidens ledare bör arbeta med sina personliga värderingar och därmed även försöka nå en ökad personlig utveckling för att utveckla sitt chefskap och därigenom inspirera och motivera sina medarbetare. Även Reese *et al.* (2007) och Cunningham (2007) menar att den nya generationen kräver ett annat ledarskap där man vill bli lärd och coachad med hjälp av utbildning och mentorskap. Marco tror att det blir ännu mer fokus på coachning och delegering än det klassiska dirigerande sättet. *"Den utveckling man har sett mot coachning kommer att fortsätta men inte att slå över så att alla får total frihet utan mer en balans, att få grupper att fungera bra."*

"Jag tror att framtiden kommer att bjuda på lite mer frilansande människor det vill säga att man inte binder sig själv till något företag", säger Hans.

Marie tror att det är viktigt att vara lyhörd och att man är modig att ta tag i stundande konflikter redan på ett tidigt stadium så att energin kan läggas på bättre saker. Marie betonar lusten att leda som en viktig aspekt i framtiden. *”Det tar mycket energi att vara chef idag så en tanke kan vara att man i framtiden är chef ett litet tag för att sedan gå tillbaka till en vanlig tjänst för att sedan inta chefsrollen igen med ny frisk energi.”* Henrik menar att chefen måste ha karisma och kunna tala i drömmar och visioner för att medarbetarna ska tro på det chefen säger. *”Nu tror jag att det är ett chefskap där chefen tar mer plats och vågar ta mer beslut. Ett chefskap där det hela tiden sker stora omvärldsförändringar, att det måste vara någon som styr skutan.”* *”Framtidens ledarskap tror jag bygger på kommunikation, tydlighet och att ha andra mål än ekonomiska mål. Jag tror att chefen måste vara lite av en entertainer”*, säger Henrik. Han tror också att det är viktigt att ställa sig frågan vad den här arbetsplatsen har för funktion i samhället och vad vi gör för att samhället ska bli bättre. *”Springandet får man igång genom att medarbetarna tror på något, t.ex. en ny produkt som förbättrar människors liv, ny teknik eller att vi gör något som gör miljön bättre.”*

Med stöd av vårt teoretiska ramverk, kan vi se att de nya medarbetarna ställer krav på att arbetsgivaren måste vara konsekvent värderingsdriven. En tydlig vision bör därför genomsyra verksamheten för att de anställda lättare ska relatera och skapa lojalitet till företaget och inte bara till sina kollegor. Värderingsdriven rekrytering blir därför en viktig aspekt för att kunna skapa en stark, unik samhörighet medarbetare och arbetsgivare emellan. Det är viktigt att arbetsgivaren lever som han lär och att de uttalade och de implicita värderingarna stämmer väl överens.

5.3.7 Sammanfattning

De flesta av de intervjuade cheferna upplever att de står inför en generationsväxling, eftersom de har många 40-talister som snart väntas gå i pension efter lång och trogen tjänst. 40-talisterna har visat stor respekt för sina chefer och lystrat till ett auktoritärt ledarskap. En generation med lång och gedigen erfarenhet kommer därmed att ersättas av ivriga, nyutbildade men oerfarna 80-talister. De flesta av cheferna såg detta som något enbart positivt då de tycker sig se att 80-talisterna tillför nya friska idéer. 80-talisterna är ifrågasättande och vill ha utmaningar, vilket ställer höga krav på företaget att erbjuda utvecklingsmöjligheter för att få dem att stanna. Till skillnad mot 40-talisterna är den nya generationen mer trogen mot sig själva än mot företaget. 80-talisterna har ett mer kortsiktigt tänkande och vill veta vad företaget kan erbjuda dem här och nu.

Tendenser visar på att 80-talisterna gärna väljer andra utvecklingsvägar än de som pekar rakt mot ett chefskap. De prioriterar familjen och vännerna och söker balans i livet. 80-talisterna ställer också höga krav på att arbetsuppgifterna ska vara stimulerande. Därför menar vissa teoretiker att det kan bli

svårt att hitta kompetent chefspersonal i framtiden. Liknande tankar framkom i våra intervjuer, hur man kan klara sig utan specialistkompetensen som 40-talisterna innehar. 80-talisterna är en mer rörlig generation med brist på tålamod och som ständigt söker nya spännande vägar. Detta beror på att 80-talisten ser det som ett naturligt steg i sin karriär att ofta byta arbetsplats för att utmana sig själv. Uppväxt med reklam runt omkring sig gör att 80-talisten är oerhört medveten om vad ett starkt varumärke betyder. En 80-talist söker därför efter sin identitet, sitt eget varumärke hos företaget.

6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras det resultat vi har fått fram i vår studie och problemformulering och syfte besvaras. Kapitlet avser att förtydliga föregående analys och därmed sammanfatta studiens resultat.

Syftet med denna studie har varit att studera utvecklingstendenser för det framtida ledarskapet som en konsekvens av den omfattande generationsväxlingen som sker i svenskt arbetsliv idag. Studien har sökt svar på hur dagens chefer uppfattar de nya medarbetarna och hur de tar tillvara och utvecklar sitt humankapital för att hantera en sådan förändring. Efter intervjuer med 10 chefer anser vi oss ha fått en god bild av deras tankar kring ledarskap idag och vilka framtidstendenser de tycker sig urskilja.

Med utgångspunkt i vårt teoretiska ramverk och vårt empiriska material kan vi utläsa att generationsväxlingen kommer att ställa krav på ett förändrat ledarskap. Inledningsvis ställde vi oss ett antal frågor kring den framtida arbetsplatsen: Hur förhåller sig dagens företag till de nya medarbetarnas värderingar, attityder och behov? Hur kommer detta att hanteras och bemötas av dagens chefer ute på arbetsplatserna? De flesta av de intervjuade cheferna ser positivt på generationsväxlingen, då de tror att nya idéer och ny kompetens kommer att tillföras företaget. Vi ser dock att det kommer att innebära en utmaning för företaget att få ut så mycket som möjligt av de nya medarbetarna eftersom de idag utgör en alltmer osäker tillgång. Intervjuerna visar på att cheferna är väl medvetna om att de nya medarbetarna drivs av andra värderingar och behov än tidigare generationer. Trots insikten om framtidens medarbetare förefaller det inte självklart hur företagen kan bemöta och hantera nya krav och förväntningar. Frågan kvarstår dock hur pass stor inverkan 80-talisterna kommer att ha på framtidens arbetsplatser och till vilken grad de nya medarbetarna och företaget ska anpassa sig efter varandra. Vad vi kan se, är att det kommer krävas ett situationsanpassat ledarskap i form av en ömsesidig anpassning av både ledare och medarbetare emellan. Vår studie visar att, oavsett om dagens företag väljer att infria de nya medarbetarnas krav, måste framtidens ledare vara beredda på att invanda arbetsmönster kan komma att förändras, eftersom 80-talisten kommer att kräva en enorm flexibilitet vad det gäller arbetssätt och med möjlighet till kontinuerlig och spontan feedback.

Med återkoppling till vårt teoretiska ramverk och empiriska material, ser vi en tydlig skillnad mellan 40- och 80-talister i deras förhållningssätt till auktoritet och lojalitet vilket ställer ytterligare krav på ett förändrat ledarskap. 40-talisterna byggde både sin identitet och sociala trygghet genom företaget och

var därför sin arbetsgivare trogen under många år. I likhet med 40-talisten utvecklar även 80-talisten sin identitet, sitt varumärke, genom företaget. Däremot värdesätter 80-talisten en balans mellan karriär, familj och vänner högre och att en social trygghet skapas även utanför arbetstid. Till skillnad från 40-talisten är 80-talisten snarare mer lojal gentemot sig själv än mot företaget. 80-talisten är inte rädd för att ifrågasätta auktoriteten och vänder gärna kappan efter vinden så fort något nytt och spännande dyker upp. Vi ser att framtiden kommer att innebära en utmaning för 80-talisten för att kunna skapa balans mellan trygghet och behovet av att ständigt ta sig an nya utmaningar.

Eftersom 80-talisterna är uppväxta i ett informationssamhälle förväntas chefer och kollegor att ständigt vara tillgängliga. Som en konsekvens av generationsväxlingen, ser vi att cheferna bör ligga steget före och ta hänsyn till den komplexa omvärld som så starkt influerar 80-talisterna. Framtidens ledare måste lära sig att läsa av omvärlden och kunna navigera mellan de strategiska vägval de kommer att ställas inför. Flera av dagens chefer tycks vara beredda på att 80-talisterna inte är lika lojala som 40-talisterna. De är medvetna om att 80-talisterna planerar och arbetar ur ett kortsiktigt perspektiv.

Det svenska ledarskapet har sedan länge präglats av medbestämmande och delaktighet. Det starka inslaget av konsensus har följaktligen resulterat i ett arbetsklimat där besluten tagits i samspel med medarbetarna. Det framkommer även i intervjuerna att delaktighet i beslutsprocessen och delegering av arbetsuppgifterna anses vara viktiga delar i dagens ledarskap. Genom att vara lyhörd och lyssna till sina medarbetares åsikter, visar ledaren respekt och förtroende för deras kunskap och kompetens. Vi ser att det kan finnas en risk att den starka betoningen på delaktighet snarare leder till en otydlighet. Vi anser därför att den extrema delaktigheten i beslutsprocessen, enligt konsensus, bör minska på svenska arbetsplatser eftersom total samsyn inte är alltid det bästa för företaget. Däremot får man inte bortse från betydelsen av att medarbetare är delaktiga i den mån att de har tillräckligt med information för att förstå de beslut som tas. Det blir därför än mer viktigt att vara tydlig i sitt ledarskap, vilket de allra flesta av cheferna poängterade i intervjuerna.

Vi kan i vår studie se att de nya medarbetarna ställer höga krav på flexibla arbetssätt där man vill bli utmanad med spännande och varierande arbetsuppgifter. Tendenser pekar således på att konstruktiv feedback och återkoppling är viktiga faktorer att beakta när det gäller att ta tillvara och utveckla de nya medarbetarna. Flera av de intervjuade cheferna upplever att medarbetarna kräver tydliga mål och klara direktiv. Frihet under ansvar har varit en förutsättning i många organisationer för att låta varje medarbetare utvecklas i sin roll. Trots denna frihet måste framtidens chef dessutom tydligt kunna klargöra vilka befogenheter och möjligheter som föreligger inom det ansvarsområde som tilldelats medarbetaren. Med koppling till vårt teoretiska ramverk och empiri är en bra chef kommunikativ och tydlig.

Som konsekvens av 80-talisternas krav på individualisering, framhåller några av cheferna att de har utvecklat individanpassad kompetensutbildning. Ett individanpassat synsätt ställer också höga krav på medarbetaren att själv se till sin kompetens- och karriärutveckling. Med vidare koppling till våra insamlade data, kan vi se att företagens förskjutning av ansvar till medarbetarna medför vissa svårigheter att följa och stödja individens karriärväg.

Eftersom 80-talisterna är en rörlig generation som anser att byte av arbetsplats är ett naturligt steg i deras utveckling, måste framtidens ledarskap präglas av en ökad tydlighet för att medarbetare ska få bättre riktlinjer och vägledning. 80-talisten vill ha stora inslag av frihet och vill därför inte övervakas och beordras i sitt arbete. Vidare ställer de även höga krav på sin arbetsgivare och är mer kräsna än tidigare generationer. Vi ser i vår studie att banden mellan arbetsgivare och medarbetare går mot allt lösare former. Då tendenserna pekar på att medarbetarna inte längre är lojala mot sin arbetsgivare, kan det därmed uppstå ett problem när medarbetaren slutar och tar med sig sin kompetens och kontaktnät.

Vi ser att det blir allt svårare att skapa långsiktiga kontrakt mellan arbetsgivare och medarbetare. Med stöd av vårt teoretiska ramverk och empiriska material, drar vi slutsatsen att företagen kan förbereda sig inför generationsväxlingen genom att i ett tidigt skede identifiera nyckelpersoner inom organisationen. I det fortsatta arbetet bör företagen stimulera sina medarbetare med hjälp av personlig utveckling. Överensstämmer individens och företagets värderingar med varandra, öppnar det upp för möjligheten att på ett tidigt stadium förmedla och förankra företagets värderingar. Att bistå medarbetaren med personlig coaching och mentorskap ökar motivationen. Inskolade i verksamheten, där medarbetaren även får sitt utvecklingsbehov tillfredsställt, leder till en ökad lojalitet. Genom att successivt arbeta med att ta tillvara och utveckla de mänskliga resurserna i företaget, skapar sig företaget därmed alla förutsättningar för att humankapitalet ska bli en stark konkurrensfördel.

För att skapa struktur i dagens komplexa samhälle måste chefer våga fatta beslut. En chef som är respekterad, både som ledare och för de beslut han tar, uppvisar hög moral vad det gäller miljö- och samhällsansvar, ökar attraktiviteten hos unga medarbetare. Starkt varumärkesmedvetna, vill 80-talisten kunna stå till svars för det varumärke man arbetar för. De studier vi har tagit del av visar att de nya medarbetarna är starkt värderingsdrivna och att arbetsgivaren därför bör arbeta konsekvent efter fastställda värderingar. Studierna visar även på att ledarens förmåga att kommunicera med 80-talisterna och att skapa förståelse för verksamheten, är något som kommer att prägla morgondagens ledarskap. Våra intervjuade chefer tycker sig se ett behov av ett tydligt, kommunikativt och engagerande ledarskap.

Efter genomförd studie, kan vi urskilja att tydliga värderingar lyfts fram som en mycket viktig faktor för det framtida ledarskapet, både på individ- och organisationsnivå. Dagens problematik består i att företagen inte kan säkerställa hur länge medarbetarna stannar kvar inom organisationen. Med stöd av vårt teoretiska ramverk och empiriska material finner vi att, dagens organisationer kan förbereda sig inför generationsväxlingen genom att arbeta med sina värderingar och således bevara och utveckla sitt humankapital. Vidare ser vi att generationsväxlingen kommer att föra med sig nya värderingar, orealistiska eller inte, men dagens företag måste inse vilka krav och förväntningar det är man möter. Generationsväxlingen kommer att ställa krav på att företagen gör ett val inför framtiden, i hur pass stor utsträckning man vill anpassa sig efter morgondagens krav och förväntningar.

Som en konsekvens av generationsväxlingen och med stöd av tidigare förda resonemang, kan vi urskilja tendenser som pekar mot att vi går tillbaka till ett beslutsfattande chefskap för att skapa ett tydligare framtida ledarskap. Framtidens ledarskap kommer att präglas av frihet under ansvar, dock med en minskad delaktighet enligt konsensus, för att skapa ordning och reda bland värderingsdrivna, otåliga och varumärkesmedvetna 80-talister.

7. DISKUSSION & REFLEKTION

I detta kapitel avser vi att föra fram våra personliga tolkningar och reflektioner kring det framtida ledar- och medarbetarskapet. Slutligen följer metodreflektioner och förslag på vidare forskning.

7.1 Personliga reflektioner

Syftet med studien har varit att lyfta fram intressanta aspekter för det framtida ledarskapet som konsekvens av att den stora gruppen 40-talister snart ska ersättas av 80-talister. Vi anser att det är viktigt att lyfta fram denna fråga då vi upplever att flera av dagens organisationer tänker för lite på vad denna förändring kan komma att innebära för det framtida ledar- och medarbetarskapet. Det har varit oerhört intressant att lyssna till 10 chefers syn på sitt eget ledarskap och deras tankar om framtidens medarbetare.

80-talisterna är en generation som är fostrade efter mottot ”*ingenting är omöjligt*” och har därför en stark tro inför den egna framtiden och ett stort förtroende för sin egen förmåga. Eftersom de är uppväxta med ett ständigt reklam- och informationsflöde omkring sig, är 80-talisterna oerhört medvetna om vad som finns att tillgå på marknaden. Den starka varumärkesmedvetenheten lockar 80-talisterna att ta reda på om gräset faktiskt kan vara grönare på andra sidan, varför man ständigt söker efter nya utmaningar. Vi 80-talister drömmer om en spännande och berikande arbetsplats, med god fysisk och psykisk arbetsmiljö. Vi tror därför att vår generation kommer att söka sig till företag som kan leverera upplevelser för att uppnå mental livskvalitet även i arbetet för att klara av det höga tempo vi lever i. Flera av de intervjuade cheferna uttryckte att de trodde att det var viktigt för unga medarbetare att företaget stod för något mer utöver en bra produkt. 80-talisten är en otålig individ som snabbt söker sig till andra alternativ om det inte framgår klart och tydligt vad företaget står för och har en tydlig strategi över vart man är på väg. Detta stämmer väl överens med vad vi själva tycker och vi tror därför att värderingar kommer att bli en avgörande faktor i framtiden vid val av arbetsgivare. En konsekvent värderingsdriven organisation kan därmed komma att utgöra en konkurrensfördel om medarbetarna kan identifiera sig med och arbeta enligt dessa värderingar. Vi upplever dock att det förefaller som att det än så länge är relativt få företag som idag är tydligt värderingsdrivna. Dagens unga medarbetare attraheras av en spännande affärsidé, i kombination med att företagen kan förmedla tydliga värderingar. Om företagets värderingar inte stämmer överens med individens kommer det förmodligen att leda till bristande lojalitet.

Vi anser att företagen måste förbereda sig inför generationsväxlingen genom att förstå 80-talisternas grundläggande värderingar, attityder och behov. 80-talisterna blir snabbt otåliga om företagets värderingar inte överensstämmer med deras egna. Vi tror att det är viktigt att framtidens ledare vågar lyssna till och har ett öppet sinne för 80-talisternas krav och förväntningar. Därmed inte sagt att företagen fullt ut bör anpassa sig efter de nya medarbetarnas krav.

Kanske är det så att 80-talisterna är en bortskämd och kräsen generation, som möjligen måste inse att allt faktiskt inte är möjligt. 80-talisten vill gärna göra karriär, arbeta under flexibla arbetsformer och ha en god inkomst. Samtidigt vill 80-talisten inte offra familj, vänner och fritid för allt detta. Vi har även själva ställt oss frågan om vi tror att allt detta går att kombinera. Är familj, karriär och flexibilitet en realistisk dröm och i så fall vad krävs för att detta ska kunna bli verklighet? Är det verkligen möjligt att kunna infria alla de förväntningar 80-talisten har på sin framtida arbetsplats? Vad blir priset? Vi tror att 80-talisten måste inse att allt troligtvis inte kommer att vara genomförbart. 80-talisten kommer säkerligen att bli tvungen att göra avkall på en del av sina krav och förväntningar och inse att förändringar inte sker på en dag. 80-talisten måste förstå att man är en del av en större kontext och att man bör anpassa sig därefter.

Vi önskar oss en framtida arbetsplats med utrymme för en balansgång mellan familj, vänner och karriär. Vi vill se ett ledarskap som premierar goda prestationer men med möjlighet till personlig och professionell utveckling. Vi vill se ett mänskligt ledarskap som stimulerar till en trivsamt och social miljö. Vi skulle också vilja se ett ledarskap som bygger på eget ansvar i kombination med att chefen under arbetets gång är tillgänglig för att ge stöd och råd. Vi vill bli presenterade för möjliga karriärvägar som kan maximera vår personliga utveckling.

Ser vi till de intervjuer vi har haft med tio chefer, hyser vi en stark tilltro inför framtiden. Vi upplever att dagens chefer är måna om att ta väl hand om sina nya medarbetare så att de motiveras och inspireras till att utföra ett gott arbete. Vi tror att det blir allt viktigare att erbjuda mentorskap för att ge handledning och stöd åt de nya medarbetarna. Genom att en äldre och mer erfaren medarbetare agerar mentor för en yngre förmåga, kan man säkerställa att kunskap förs vidare inom organisationen. Vi tror därför att mentorskap blir en viktig del i generationsväxlingen. Vid respekt och ömsesidig förståelse tror vi att mentorskap kan komma att bli en framgångsfaktor och underlätta övergången mellan 40- och 80-talister.

Vår uppfattning är att det i framtiden kommer att bli en utmaning för ledaren att upprätthålla en balans mellan att våga vara den beslutsfattande chefen och samtidigt ta hänsyn till medarbetarnas behov. Vi

tror därför, att för att skapa ett framgångsrikt framtida ledarskap, krävs en empatisk ledare med förmågan att etablera en professionell relation med sina medarbetare.

Vår uppfattning är att generationsväxlingen kommer att förändra ledarskapet eftersom 80-talisterna är drivna av att ständigt utveckla sitt personliga varumärke, vilket uppnås genom att arbeta för en organisation vars värderingar man kan stå för. Vi tror även att 80-talisternas iver och drivkraft att söka sig efter nya utmaningar, kan vara en oerhört stor tillgång för företagen. Vår slutsats är därför att ett värderingsstyrt ledarskap kommer att bli nyckeln till 80-talisternas lojalitet.

7.2 Metodreflektioner

Vi anser att det är av intresse att i efterhand reflektera kring de metodval vi gjort. Då vi medvetet valt den kvalitativa metoden kan vår studie karaktäriseras av öppenhet, intern giltighet och närhet. Den kvalitativa undersökningsprocessen kännetecknas av en interaktiv process där vi haft möjlighet att ändra datainsamlingsmetoden, upplägg av undersökningen och finjusterat problemställningen utefter studiens gång. När det gäller det vetenskapliga synsättet har vi kunnat tillgodogöra och använda oss av våra insamlade data med det öppna angreppssätt vi initialt valde. Hade vi inte använt oss av ett öppet synsätt hade vi blivit mer låsta i vår arbetsprocess.

Vi upplever att det har varit svårt att studera generationsväxlingens inverkan på ledarskapet i det stora hela, eftersom vi endast intervjuat tio chefer och lyft fram deras syn på det framtida ledarskapet. Studiens generaliserbarhet hade blivit bättre vid ett större urval och en mer extensiv utformning. Vad studien däremot kan komma att generera, är en indikation på vad resultatet hade blivit vid en större och mer omfattande undersökning. Representativiteten för våra respondenter anser vi vara relativt god. Respondenternas svar ger intryck av att spegla omvärlden och inte bara den egna organisationen.

7.3 Förslag på vidare forskning

I vår studie har vi begränsat oss till att undersöka 10 chefers syn på det egna ledarskapet, humankapitalet inom deras organisation, generationsväxlingens inverkan på deras organisation samt det framtida ledarskapet. Vi har i vår studie konstaterat att generationsväxlingen kan komma att påverka vissa branscher mer än andra och det skulle därför, enligt oss, vara av stort intresse att genomföra en liknande studie på ett större antal företag och branscher. Det skulle därmed vara lättare att urskilja ännu tydligare åsikter, tankar och tendenser inom de undersökta områdena. Det skulle även

vara intressant att göra en internationell studie med fokus på generationsväxlingen då Sverige inte är ensamt om denna förändring.

Det skulle enligt oss vara av intresse att undersöka 80-talisterna ur ett djupare perspektiv än vad som framställs i vår studie. Med genomförda enkäter och fokusgrupper skulle man kunna undersöka hur 80-talisterna ser på ledarskap, framtida arbetsplatsen och intresset för att inta framtida chefsposter. Resultat av utförd studie skulle sedan kunna appliceras på de intervjuade respondenternas tankar kring 80-talisterna och deras krav och förväntningar.

Slutligen är ett förslag på framtida forskning att angripa vår problemformulering ur ett genusperspektiv. Det skulle därmed vara intressant att få fram vad manliga respektive kvinnliga 80-talisters tankar och reflektioner kring det framtida ledarskapet. Är kvinnliga 80-talister mer villiga att axla chefsrollen än sina manliga dito? Är manliga 80-talister mer karriärlystna än sina kvinnliga motsvarigheter? Detta är några exempel på de frågeställningar som skulle kunna besvaras efter en genomförd studie med genusperspektiv.

8. REFERENSER

8.1 Publicerade källor

Andersson Sten (1979), *Positivism kontra hermeneutik*, Bokförlag Korpen, Göteborg

Axelsson, Björn (1996), *Kompetens som konkurrenskraft; Källor och drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*, SNS förlag, Norstedts, Stockholm

Bjereld, Ulf, Demker, Marie & Hinnfors, Jonas (2002), *Varför vetenskap?* Studentlitteratur, Lund

Bernthal, Paul & Wellins, Richard (2006), *Trends in Leader Development and Succession*. HR Human Resource Planning; 2006; 29, 2; ABI/INFORM Global pg 31

Birkinshaw, Julian, 2002, *The Art of Swedish Management*, Business Strategy Review, 2002, Volume 13 Issue 2, pp 11-19

Boëthius, Stefan & Ehdin, Martin (2000), *Det osynliga ledarskapet: Sveriges främsta ledare ger sin syn på framtidens ledarskap*, Ekerlids förlag, Stockholm

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö

Busine, Mark & Watt, Bruce (2005), *Succession management: Trends and current practice*. Asia Pacific Journal of Human Resources 2005; 43; 225

Cashman, Kevin (2001), *Succession Leadership*. Magazine: Executive Excellence

Goleman, Daniel (2000), *Känslans Intelligens: om att utveckla vår emotionella kapacitet för ett tryggare och mänskligare samhälle*, Wahlström & Widstrand, Stockholm

Cuningham, Sharon (2007), *Managing the Millenials*, Best's Review; Mar 2007; 107, 11; ABI/INFORM Global pg.67

Czarniawska-Joerges, Barbara (1993), *Swedish Management: Modern project, postmodern implementation*, International Studies of Management & Organization; Spring 1993; 23, 1; ABI/INFORM Global pg.13

Dearlove, Des & Crainer, Stuart (2002), *Need a CEO? Call Stockholm*, Chief Executive; May 2002; 178; ABI/INFORM Global pg. 21

Dyhre, Anna, Geiger, Karin, Götenstedt, Peter, Kalinowski, Michal, Öhnell, Lovisa (2006), *Är du redo för nästa generation*, Universum Communications i samarbete med Sveriges HR Förening och Thomson Fakta, Stockholm

Fürth, Thomas, Ingvar, Holmberg, Ola, Larson och Mikael Raaterova (2002), *80-talisterna kommer - om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*, Konsultförlaget, Halmstad

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför? – Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, andra upplagan*, Studentlitteratur, Lund

Jegers, Ivars (2001), *Rekordgenerationen slår till igen*, Konsultföretaget, Jönköping

Hall, Jay (1990), *Kompetens i organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Hansson, Jörgen (2001), *Skapande personalarbete: Kompetens som strategi*, Prisma, Stockholm

Hanson, Johan & Andersson, Pähr (1999) *Intellektuellt kapital i teori och praktik*, Humatec, Djursholm

Holmberg, Ingalill & Åkerblom, Staffan (1998), *"Primus inter pares" Leadership and Culture in Sweden*, Research Paper Series 1998/1 ISSN 1402-0726

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Kotter, John, (1990) *A force for change – How leadership differs from management*, Free Press, New York

Larson, Anders (2005), *Från ledarskap till vinst – Med ett förbättrat humankapital*, KFS Förlag, Lund

Ohlsson, Rolf & Broomé, Per (2003), *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*, SNS Förlag, Kristianstad

Petterson, Thomas & Westerberg, Anna (2006), *Generationsanalyser – omfördelning mellan generationer i en växande välfärdsstat*, Edita Sverige AB, Stockholm

Proffitt Reese, Melissa; Rowings, Linda; Sarpley, Tiffany (2007), *Employee Benefits of the Future*, Employee Benefit Plan Review; Jan 2007; 61, 7; ABI/INFORM Global pg.21

RainMaker Thinking Inc (2007), *Executive Summary: Managing the Generation Mix: 2007 - An update on the generational workplace research conducted by Rainmaker Thinking since 1993*.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002), *Att skriva en bra uppsats*, andra upplagan, Liber, Lund

Rubenowitz, Sigvard (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Sutton Bell, Nancy & Narz, Marvin (2007), *Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace*, The CPA Journal; Feb 2007; 77, 2; ABI/INFORM Global pg. 56

Söderlund, Jonas & Bredin, Karin (2005), *Perspektiv på HRM – Nya organisationsformer, nya utmaningar*, Liber, Kristianstad

Their, Siv (1997), *Det Pedagogiska Ledarskapet*, Mermerus Ab Oy, Mariehamn

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1996), *Svenskt Ledarskap i Europa*, Liber Hermods, Kristianstad

Tulgan, Bruce (2004), *Trends Point to a Dramatic Generational Shift in the Future Workforce*, Employment Relations Today; Winter 2004; 30, 4, ABI/INFORM Global pg. 23

Wallace, Julie (2001), *After X comes Y*. HR Magazine; Apr 2001, 46, 4 ABI/INFORM Global p.192.

Watson, Tony (2001) *In search of Management Culture, chaos and control in managerial work*, Thomson Learning, London

Wendover, Robert (2006), *Generational Shift*, Government Finance Review; Apr 2006; 22, 2; ABI/INFORM Global pg 90.

Wolvén, Lars-Erik (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*, Studentlitteratur, Lund.

8.2 Elektroniska källor

Not 1, Statens Folkhälsoinstitut, *A healthier elderly population in Sweden*

[http://www.fhi.se/shop/material_pdf/healthierelderly0403\(1\).pdf](http://www.fhi.se/shop/material_pdf/healthierelderly0403(1).pdf), 2007-04-12

Not 2 Statistiska Centralbyrån, *Trender och prognoser*

http://www.scb.se/statistik/_publikationer/UF0515_1990I20_BR_02_AM85SA0501.pdf,

besökt 2007-04-13

Not 3, *Grundutbildning: Sökande och antagna till universitet och högskolor HT 2006*

http://www.scb.se/statistik/UF/UF0206/2006A02C/UF0206_2006A02C_SM_UF46SM0601.pdf,

besökt 2007-04-13

Not 4, Statistiska Centralbyrån, *Om SCB*,

http://www.scb.se/templates/Listning1_44031.asp, besökt 2007-04-22

Not 5 Statens Folkhälsoinstitut, *Om FHI*

http://www.fhi.se/templates/Page_____108.aspx, besökt 2007-05-22

E24, *Sjuttioåringarna redo att ta över*

http://www.e24.se/dynamiskt/jobb_karriar/did_12498199.asp, besökt 2007-04-20

Svenskt näringsliv, *Generationsskifte med förhinder*

<http://www.svensknaringsliv.se/kommentaren/article17964.ece>, besökt 2007-04-20

Ekonominyheterna, *Chef? Nej tack!*

http://ekonominyheterna.se/va/magasin/2006/34/chef_nej_tack/, besökt 2007-04-20

PAf Rekrytering, *Intervju med Thomas Fürth*

<http://www.pafrekrytering.se/nyhetbrevfeb054.asp>, 2007-05-02

<http://www.universum.se/>, besökt 2007-05-22
<http://www.kairosfuture.com>, besökt 2007-05-22
<http://www.begroup.se>, besökt 2007-05-16
<http://www.handelsbanken.se>, besökt: 2007-05-16
<http://www.perstorp.com>, besökt: 2007-05-16
<http://www.sandvik.se>, besökt: 2007-05-16
<http://www.sydsvenskan.com>, besökt: 2007-05-16
<http://www.tetrapak.com>, besökt: 2007-05-16
<http://www.chef.se>, besökt: 2007-05-16
<http://www.trygghansa.se>, besökt: 2007-05-16
<http://www.vv.se>, besökt: 2007-05-16

8.3 Annat material

Dyhre, Anna (2007), En PowerPoint-presentation: *HR – Den unga generationen*, Universum Communications, Stockholm 2007. (PowerPoint)

8.4 Muntliga källor

Intervju med Marie Alvek, Personalchef, Handelsbanken, 07-05-15, Malmö
Intervju med Henrik Frenkel, Publisher, Ansvarig utgivare, Chef, 07-05-16, Stockholm
Intervju med Hans Israelsson, Avdelningschef, Ericsson, 07-05-21, Lund
Intervju med Susanne Jacobsson, Executive Vice President HR, Perstorp, 07-05-14, Perstorp
Intervju med Håkan Jeppsson, VD, Koncernchef, BE Group, 07-05-08, Malmö
Intervju med Kenneth Nilsson, Avdelningschef Vägverket, 07-05-14, Kristianstad
Intervju med Bert Svensson, Ekonomichef, Sydsvenskan, 07-05-11, Malmö
Intervju med Marco Zwinkels, Avdelningschef, Sandvik, 07-05-15, Stockholm
Intervju med Merith Wilhelmsson, Divisionschef, Trygg Hansa, 07-05-10, Malmö
Intervju med Anders Öhman, Finance Manager, Tetra Pak, 07-05-11, Lund

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervju

En enorm generationsväxling håller på att ske i Sverige då drygt en miljon 40-talister kommer att gå i pension inom de kommande 10 åren. Medarbetare med lång erfarenhet kommer därmed att försvinna ut ur företagen och ersättas av nyutbildade men dock oerfarna 80-talister. Det är av intresse att undersöka hur svenska företag förbereder sig inför denna generationsväxling. Hur kan företag behålla kompetensen inom organisationen då efterföljande generation tar vid? Vår uppsats har som syfte att undersöka vilken inverkan generationsväxlingen kommer att få för det framtida ledarskapet samt vilka värderingar och attityder som kommer att råda bland medarbetarna. Därmed är det av intresse att intervjua ett antal chefer i olika branscher för att belysa deras syn på det framtida ledarskapet.

Namn:

Ålder:

Företag:

Antal anställda:

Befattning/tjänst:

Beskriv din tjänst, vad är dina främsta arbetsuppgifter?

1. Ledarskap idag

a) Hur skulle du beskriva dagens svenska ledarskap?

b) Hur ser du på ditt eget ledarskap?

- Nämn tre punkter som präglar ditt sätt att leda?
- Hur använder du dig av de här punkterna i praktiken?

c) Vad är den viktigaste aspekten i ett ledarskap?

d) Innan du blev chef vad ansåg du vara de viktigaste egenskaperna i ett ledarskap?

- Vad anser du NU vara de viktigaste egenskaperna?
-

2. Framtida utvecklingstendenser för ledar- och medarbetarskapet

a) Upplever ni att ni står inför en stundande generationsväxling i er organisation?

- Om JA, vilka effekter tror du att det kommer att få för ledarskapet?
- Vad kan tänkas vara positivt och vad kan tänkas vara negativt?

b) Vilka krav och förväntningar ser du hos de nya medarbetarna?

- Upplever du att de nya medarbetarna ställer andra krav/villkor? I så fall vilka?
- Vilket tror du är det viktigaste kravet på er som arbetsgivare sett ur de ungas (främst 80-talisternas) perspektiv
- Vilka förändringar tror du att er organisation kan göra för att ytterligare förbättra er attraktivitet hos unga människor?

c) Tror du att det finns skillnader i synen på ledarskap ur en 40-talists respektive 80-talists perspektiv?

d) Upplever du att det finns det någon skillnad på att vara ledare över 40-talister eller 80-talister?

3. Humankapitalet

a) Vilka är era värderingar på företaget och hur väl anser du att de genomsyrar verksamheten?

b) Har ert företag definierat några konkreta strategier kring kompetensutveckling?

c) Hur arbetar ni för att ta tillvara på humankapitalet som redan finns i organisationen?

d) Hur arbetar ni för att ta tillvara på det humankapital de nya medarbetarna för med sig?

e) Hur hanterar ni de nya medarbetarna och hur arbetar ni för att behålla och stimulera dem?

4. Avslutning & avrundning

- Hur tror du framtidens ledarskap kommer att te sig?
- Är det något mer ni vill tillägga som ni anser att vi har missat?

Tackar så mycket för er medverkan!