



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

80-talisten som chef i serviceverksamheter

Pernilla Blennow

Angela Svegby

Louise Wilhelmsson

Handledare
Carl R Hellberg
Jan E Persson

Magisteruppsats
VT 2009

~ Sammanfattning ~

- Titel:** 80-talisten som chef i serviceverksamheter
- Författare:** Pernilla Blennow, Angela Svegby, Louise Wilhelmsson.
- Nivå:** Magisteruppsats, 15 hp.
- Institution:** Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
- Handledare:** Carl R Hellberg och Jan E Persson.
- Nyckelord:** Generationsväxling, grundvärderingar, 80-talister, chefskap och service sektorn.
- Problem:** Arbetsmarknaden står inför en generationsväxling då 40-talisterna börjar gå i pension och 80-talisterna gör sitt intåg. De två generationerna har växt upp under olika förhållanden och kan därmed antas ha olika värderingar. Det här då värderingar formas av händelser och tendenser i samhället under uppväxten. Det faktum att generationer har olika värderingar kan påverka chefskapet då de har olika synsätt, normer och beteenden.
- Syfte:** Syftet är att analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har.
- Huvudfråga:** Påverkas chefskapet i serviceverksamheter av 80-talisternas förändrade grundvärderingar och i så fall på vilket sätt?
- Metod:** Den sekundärdata som används består av olika teorier vilka ligger till grund för och styrker den diskussion som kommer att drivas genom uppsatsen. Vidare används litteraturen som en referensram i vår tolkning av den insamlade empirin. Vi använder en kvalitativ ansats genom frågeformulär, intervjuer och expertintervjuer. Tillsammans bidrar de till en bredd, ett djup och en översikt för uppsatsens ämne.
- Resultat:** Generationers grundvärderingar påverkar dem i deras chefskap. 80-talisterna har formats genom de händelser och tendenser som utspelat sig under deras uppväxt och gjort dem till en generation med grundvärderingarna: individualism och sociala värden. Det här är två grundvärderingar som påverkar hur de tar sig i sitt chefskap och vilka förväntningar de har på chefskapet. Det gäller att arbeta för att skapa en förståelse generationer emellan på arbetsplatsen. Det här för att behålla och attrahera den nya generationen som är morgondagens arbetskraft.

~ Förord ~

Vi vill ge ett stort tack till alla som har hjälpt oss och bidragit till den här uppsatsen. Framförallt vill vi rikta ett varmt tack till våra respondenter som tagit sig tid till att svara på våra frågor genom frågeformulär respektive intervjuer och som har kommit med åsikter och tankar och därigenom fungerat som vår empiriska grund.

Vi vill även ge ett tack till våra hjälpsamma handledare Carl R Hellberg och Jan E Persson vid Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, som har varit ett stöd för oss och som har inspirerat oss under skrivandets gång.

TACK!

Pernilla Blennow

Angela Svegby

Louise Wilhelmsson

Innehållsförteckning

~ 1. DEN NYA GENERATIONEN ~	6
1.1 GENERATIONSVÄXLINGEN – 80-TALISTERNA I STARTGROPEN	6
1.2 CHEFSKAPET UNDER UTVECKLING	8
1.3 SERVICESEKTORNS FRAMVÄXT	8
1.4 TIDIGARE FORSKNING OCH STUDIER OM GENERATIONER OCH VÄRDERINGAR	9
1.5 SYFTE	11
1.6 DISPOSITION	11
~ 2. METOD ~	13
2.1 VAL AV ÄMNE OCH UNDERSÖKNINGSOMRÅDE	13
2.2 LITTERATUR- OCH TEORIINSAMLING	14
2.3 EMPIRISKT MATERIAL	16
2.3.1 UPPSATSENS RESPONDENTER.....	17
2.3.2 FRÅGEFORMULÄR.....	18
2.3.3 INTERVJUER.....	20
2.3.4 EXPERTINTERVJUER	22
2.4 ANALYTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	23
2.5 REFLEKTIONER	24
~ 3. VÄRDERINGARS PÅVERKAN PÅ CHEFSKAP ~	25
3.1 GENERATIONSVÄXLINGEN – 80-TALISTERNA KOMMER	25
3.1.1 GENERATIONSVÄXLINGEN	25
3.1.2 ÅTTIOTALET – VAD KUNDE GÅ SNETT, VAD KUNDE GÅ GALET.....	27
3.1.3 GUNDVÄRDERINGAR	28
3.1.4 DET HÄR ÄR 80-TALISTERNA.....	29
3.1.5 IDENTIFIERING AV 80-TALISTERNAS GRUNDVÄRDERINGAR.....	31
3.1.6 80-TALISTERS SYN PÅ ARBETE.....	33
3.2 CHEFSKAP	35
3.2.1 FAKTORER SOM PÅVERKAR CHEFSKAPET.....	35
3.2.2 VIKTEN AV ETT EMOTIONELLT CHEFSKAP	37
3.2.3 FÖRÄNDRING I CHEFSKAPET	39
3.2.4 CHEFERS ARBETSUPPGIFTER FÖRÄNDRAS	41
3.3 SERVICESEKTORN	42
3.3.1 CHEFEN I SERVICESEKTORN	43
3.4 80-TALISTER SOM CHEFER I SERVICESEKTORN	44
~ 4. 80-TALIST – JAVISST! ~	46
4.1 ARBETSMARKNADEN OCH CHEFSKAPET I FÖRÄNDRING	46
4.1.1 GENERATIONSVÄXLINGEN	46
4.1.2 GRUNDVÄRDERINGARS UPPKOMST.....	48
4.1.3 80-TALISTERNAS GRUNDVÄRDERINGAR.....	50
4.1.4 GRUNDVÄRDERINGAR OCH CHEFSKAP.....	53
4.1.5 ARBETSUPPGIFTERNA UTVECKLAS OCH FÖRÄNDRAS	55
4.1.6 MJUKA VÄRDEN I CHEFSKAPET	56
4.1.7 80-TALISTERS CHEFSKAP	57

4.1.8 CHEFEN I FRAMTIDEN.....	59
4.2 SERVICESEKTORNS UTVECKLING	62
4.3 CHEFSKAPETS BETYDELSE I SERVICEVERKSAMHETER.....	63
4.4 80-TALISTERS PÅVERKAN PÅ CHEFSKAPET I SERVICESEKTORN.....	64
<u>~ 5. AVSLUTNING ~</u>	<u>66</u>
5.1 UPPSATSENS RESULTAT	66
5.2 KUNSKAPSBIDRAG	69
5.3 REKOMMENDATIONER	69
<u>~ KÄLLFÖRTECKNING ~</u>	<u>71</u>
<u>BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR.....</u>	<u>75</u>
<u>BILAGA 2 RESPONDENTER FRÅGEFORMULÄR.....</u>	<u>78</u>
<u>BILAGA 3 INTERVJUFRÅGOR</u>	<u>79</u>
<u>BILAGA 4 EXPERTINTERVJU MED BIRGITTA AHLTORP.....</u>	<u>81</u>
<u>BILAGA 5 EXPERTINTERVJUER MED THOMAS FÜRTH OCH ANDERS PARMENT ...</u>	<u>83</u>

~ 1. Den nya generationen ~

Inledningsvis presenteras och problematiseras ämnet om 80-talister som chefer inom servicesektorn, vilket ligger till grund för uppsatsen. Vidare introduceras centrala nyckelbegrepp som är återkommande under uppsatsen och avgränsningar åskådliggörs. Utifrån problemformuleringen framkommer uppsatsens huvudfråga och syfte. Kapitlet avslutas med en ingående disposition där vi presenterar uppsatsens upplägg.

1.1 Generationsväxlingen – 80-talisterna i startgropen

*Stora förändringar är att vänta i samhället när 40-talisterna går i pension och 80-talisterna etablerar sig. De har vuxit upp med andra värderingar och beteenden. De ser arbetet i första hand som självförverkligande, lojalitet ifrågasätts och individualismen växer/.../.*¹

Citatet skildrar att samhället under alla tider har utmärkts av generationsskiften och i nuvarande stund sker en generationsväxling som kommer att innebära en omställning för arbetsmarknaden. Samhället befinner sig i ett skede där 80-talisterna med deras värderingar och attityder gör sitt inträde på arbetsmarknaden och där 40-talisterna, redan börjat lämna arbetslivet och går i pension. Utvecklingen medför att den svenska arbetsmarknaden, på både en chefs- och medarbetarnivå, står inför en omvandling där 80-talisternas värderingar och beteenden måste välkomnas. Det här då det är 80-talisterna som kommer att fatta besluten på arbetsmarknaden inom ett antal år. Diskussionen visar på att den *generationsväxling* som sker har stor påverkan i samhället och därför är det ett av våra återkommande begrepp i uppsatsen. Det här fenomenet har skapat en nyfikenhet hos oss om hur det framtida chefskapet i servicesektorn kan komma att förändras och om vad som karaktäriserar generationen 80-talister. Det är därför av intresse att undersöka generationen och deras värderingar och bakgrund för att se om dessa kan komma att påverka chefskapet i serviceverksamheter.

I tidigare forskning och i media benämns 80-talister bland annat som Me We generationen, Generation Y, Nexters och Zlatan-generationen för att nämna några begrepp². De illustrerar bilden av en generation som är individualiserad men ändå kollektiv, som nätverkar, som ifrågasätter och som vågar ta för sig. Fürth et al. beskriver 80-talister som en generation med stark framtidstro, som tänker på socialt ansvar och miljöfrågor, är tekniskt

¹ Parment, Anders. (2008). *80-talister kräsna och krävande*.

Tillgänglig: http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/artikel_813843.svd. (Läst 2009-04-03).

² Se bl.a. Lindgren et al. (2005); Parment, (2008); Hyde, (2003) och Erlandsson (2006).

kunniga, ifrågasätter, vill maximera sina framtidsmöjligheter och prioriterar självständighet och frihet.³ Vi väljer fortsättningsvis i uppsatsen att benämna nyckelbegreppet och den omtalade diffusa generationen som *80-talister*.

Flera studier visar på att 80-talister har vuxit upp i ett samhälle med helt andra värderingar, synsätt och förutsättningar än vad bland annat 40-talisterna växt upp i. Värderingar definieras som inneboende och varaktiga perspektiv på vad som är rätt och fel i livet och forskning visar på att man skiljer mellan ytliga och grundläggande värderingar. De ytliga omfattar bland annat trender, attityder och åsikter, medan de grundläggande värderingarna är sådana som en individ bär med sig genom hela livet och vilka först kan tänkas ändras vid exceptionella förhållanden.⁴ I uppsatsen kommer vi att redogöra för de värderingar och attityder som teorin belyser att 80-talister har, för att sedan kunna urskilja de grundläggande värderingarna som vi anser sammanfattar bilden av generationen. Vi har valt att fortsättningsvis benämna ytliga värderingar som enbart värderingar, medan grundläggande värderingar benämns som grundvärderingar. *Grundvärderingar* är således ett av våra mest förekommande begrepp i uppsatsen då de ligger till grund för attityder och värderingar och kan generaliseras för en hel generation.

För att illustrera händelser som kan ha format 80-talisterna i deras uppväxt och även deras grundvärderingar ges en återblick av samhällets utveckling. Till skillnad från när tidigare generationer växte upp är samhället idag inte lika välstrukturerat och entydigt. Samhället har formats till att vara mer mångtydligt och motsägelsefullt, vilket innebär att vi behöver tänka om i mötet med en ny generation.⁵ Under 1980-talet internationaliserades ekonomin och samhället vilket innebar stora förändringar. Marknaden tog över när staten förlorade kontrollen över de spelregler som styrde hushållens ekonomi, vilket innebar att individen själv var tvungen att fatta besluten och ta ansvar för följderna.⁶ Det här är händelser som har påverkat 80-talisternas grundvärderingar till en individualistisk generation. Avsnittets resonemang visar på att grundvärderingarna inverkar på vardagen och kan därmed påverka chefskapet⁷.

³ Fürth, Thomas. Holmberg, Ingvar. Larsson, Ola & Raaterova, Mikael. (2002). *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Upplaga 1:1. Författarna och Konsultförlaget (Uppsala Publishing House). Sid. 48-49.

⁴ Ibid., Sid. 16.

⁵ Parment, Anders. (2008) *Generation Y. Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB. Sid. 17.

⁶ Ibid., Sid. 18-19.

⁷ Motta, Paulo Cesar & Schewe, Charles. (2008) *Are marketing management decisions shaped during one's coming of age?* Management Decision. Vol. 46. No.7. Sid. 1096-1110.

1.2 Chefskapet under utveckling

Generationernas olika uppväxt tyder på att de har olika synsätt och de kan också då antas ha olika uppfattningar om vad chefskap innebär i praktiken. Utifrån det här antagandet som visar på att de olika generationernas grundvärderingar påverkar deras handlingar, vill vi föra en vidare diskussion om hur chefskapet kan komma att influeras av det här. Det här då chefs beteende och attityder har stor betydelse för organisationers framgång⁸ och att de rimligtvis borde speglas av sin personlighet. Därför är *chefs-kap* ett av uppsatsens nyckelbegrepp. Med benämningen chefskap menar vi, utifrån vår förförståelse, personer som innehar en chefs- eller ledarposition i en organisation. Vi väljer, till skillnad från många andra, att inte skilja på begreppen chef och ledare i uppsatsen. Det här då vi anser att dagens chefskap präglas av ledarskap och att de därmed har ett förhållande till varandra. Uppsatsens diskussion kommer att beröra det allmänna chefskapet för att kunna ge en översiktlig bild över hur det ser ut idag och hur det kan komma att se ut i framtiden.

Chefskap är ett omtalat begrepp som är både brett och vagt och det finns en omfattande mängd litteratur och uppfattningar om det. Tidigare betraktades chefer som styresmän till skillnad från idag då fler förväntar sig att en chef ska inta en mer stödjande och motiverande roll. Medarbetare vill bli sedda och få uppmärksamhet och de vill skapa sig en identitet.⁹ Chefskapet är av betydelse i alla organisationer, oavsett bransch, men vi har valt att lägga fokus på chefskapet inom servicesektorn. Det här då vi ser att samhället blir mer tjänsteinriktat och vi menar därför att servicesektorn är en framtidsbransch där många 80-talister kommer att ha sin arbetsplats. Vi anser vidare att chefskapet har en avgörande roll inom sektorn eftersom den är relationskoncentrerad där människor möter människor dagligen.

1.3 Servicesektorns framväxt

Sveriges samhälle har liksom andra ekonomiskt utvecklade länder genomgått en förändring under det senaste seklet. Vid början av 1900-talet var Sverige ett industrisamhälle och produktionen av råvaror sysselsatte en betydande del av befolkningen. Utvecklingen till servicesektorns framväxt började redan genom den stora övergången från agrikulturell till industriell tillverkning, som möjliggjordes genom den enorma produktivitetssökningen inom jordbruket.

⁸ Svingstedt, Anette. (2005). I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) (2005). *Service-mötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber. Sid. 38-39.

⁹ Bengtson, Ingvar. (2002) *Ketchupeffekten. Utveckla Laganda, Ledarskap och Motivation – med Resultatgaranti*. Stockholm: Ekerlids förlag. Sid. 26.

Det här medförde att ett stort antal människor frigjordes för andra uppgifter.¹⁰ Idag, 100 år, senare, är Sverige ett modernt tjänstesamhälle som till stor del karaktäriseras av servicesektorn.¹¹ Med servicesektorns storlek och med dess karaktär av relationer och tjänster, krävs ett tydligt chefskap och därför är *servicesektorn* ett av uppsatsens nyckelbegrepp.

Ett särdrag för serviceverksamheter är att de i grund och botten karaktäriseras av immateriella tjänster samtidigt som de utgörs av interaktioner mellan människor och det gäller för verksamheter att kunna bemöta kundernas förväntningar.¹² Servicesektorn är idag en ledande sektor med sin stora arbetskraft vilket innebär att en stor del av arbetsmarknaden är etablerad inom den.¹³ Då 80-talisterna börjar inträda på arbetsmarknaden efterfrågar de ett ledar- och chefskap som är mer personalinriktat och som även inkluderar kunden i serviceproduktionen. Utvecklingen inom servicesektorn har medfört att kunden är en medverkande aktör i serviceproduktionen. Det här innebär att verksamheter inom servicesektorn inte endast kan se kunden som en konsument utan även att de måste se den som en aktör i serviceproduktionen. Därför är det nödvändigt att utöva management gentemot kunderna eftersom de är en del av produktionskraften.¹⁴

Utifrån förddiskussion om uppsatsens nyckelbegrepp, menar vi att det kan finnas ett sambandsförhållande dem emellan. Det här är frågan om hur en generation får sina värderingar samt hur grundvärderingar påverkar chefskapet i servicesektorn.

1.4 Tidigare forskning och studier om generationer och värderingar

En inspirationskälla till uppsatsen har varit en forskningsstudie utförd av Paulo Cesar Motta och Charles Schewe, som redovisas i artikeln "*Are marketing management decisions shaped during one's coming of age?*"¹⁵ Syftet med deras studie är att visa på de generationsgap som finns i värderingar och konsekvent beslutsfattande mellan äldre och yngre marknadschefer i Brasilien. De två centrala frågorna för studien är dels hur generationsundersökningar kan skapa en analys som hjälper till att förklara beslutfattandet hos marknadschefer, men även om chefer av den äldre generationen uppfattar att yngre chefer skapar konfrontationer. Svaren

¹⁰ Normann, Richard. (2000). *Service management- ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Upplaga: 4:1. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 27.

¹¹ Corvellec. & Lindquist. (2005). Sid. 11.

¹² Bryson, John R, Daniels, Peter W & Warf, Barney. (2004). *Service Worlds. People ,Organisations, Technologies*. London: Routledge. Sid. 109 ; Normann. (2000). Sid. 27.

¹³ Bryson et al. (2004). Sid. 7.

¹⁴ Jfr. Normann. (2000). Sid. 27-28.

¹⁵ Motta. & Schewe. (2008). Sid. 1096-1110.

finner författarna genom att undersöka hur olika generationer påverkas av just sin uppväxt och av de värderingar som grundas i bland annat politiska, ekonomiska, sociala och kulturella händelser.¹⁶ Studien beskriver och undersöker fyra olika åldersgrupper och vi har valt att fokusera på den grupp som författarna benämner ”*The lost decade. Coming of age from 1980 to 1991*”. Slutsatserna i studien åskådliggör delvis att 80-talisterna ifrågasätter mycket, de är mer pessimistiska än andra och associerar beslut med individualism och individuella mål. Schewe har genomfört ett flertal studier tillsammans med andra forskare, där de fastställer att en generations värderingar påverkas av deras uppväxt och händelser i omgivningen.¹⁷ Schewes övriga studier tillsammans med den studie som har gett inspiration till uppsatsen, möjliggör en generalisering och tillämpning av deras resonemang i tolkningen av uppsatsens empiriska material.

Likt Motta och Schewe menar Fürth et al. att människors värderingar och inställning till arbete till stor del formas av det samhälle som de vuxit upp i. Det här medför att de grundvärderingar som skapats under uppväxten följer med under resten av livet. Författarna belyser att människans värderingar och synsätt främst påverkas av två olika förhållanden; dels genom uppväxtplats och föräldrar och dels genom hur samhället ser ut under uppväxten.¹⁸ Tidigare forskning och studier visar på hur en generations grundvärderingar skapas och vilken betydelse de kan ha i framtiden.

Vi som studenter inom Service Management och blivande chefer/ledare inom service sektorn, finner målgruppen 80-talister intressant då vi tillhör den här generationen som är på väg ut i arbetslivet. Med uppsatsen avser vi att skapa en diskussion om generationers grundvärderingar kopplat till förändringar i chefskapet. Genom det här vill vi bidra till att skapa en större förståelse om hur en generations grundvärderingar påverkar chefskapet då vi ser att det behövs mer kunskap om det området. Det här då vi ser att det finns mycket forskning och debatter om generationer och deras grundvärderingar, samt att debatten i media om hur den uppfattas. Vi vill med den här uppsatsen ge en övergripande bild av hur generationen 80-talister är och hur de ser på och utövar sitt chefskap. Det här utförs genom teoretiska resonemang om generationsväxling, 80-talister, värderingar, chefskap och

¹⁶ Motta & Schewe. (2008) Sid. 1096-1110.

¹⁷ Se bland annat: Schewe, Charles D. & Meredith, Geoffrey. (2004). *Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age*. Journal of Consumer Behaviour. Vol. 4. No. 1. Sid. 51-63; Schewe, Charles. D, Motta, Paulo Cesar & Rossi, Monica. (1999). *Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age*. Tillgänglig : http://www.iag.puc-rio.br/sobre/tds/TD13_GENERATIONAL%20MARKETING.pdf. (Läst: 2009-05-13).

¹⁸ Fürth et al. (2002). Sid. 12, 13, 17.

servicesektorn, vilka ligger till grund för tolkningen av de svar som framkommit i vår empiriska insamling.

Utifrån ovanstående resonemang är våra tankegångar att chefskapet påverkas av grundvärderingar. Därför blir vår huvudfråga: *påverkas chefskapet i serviceverksamheter av 80-talisternas förändrade grundvärderingar och i så fall på vilket sätt?*

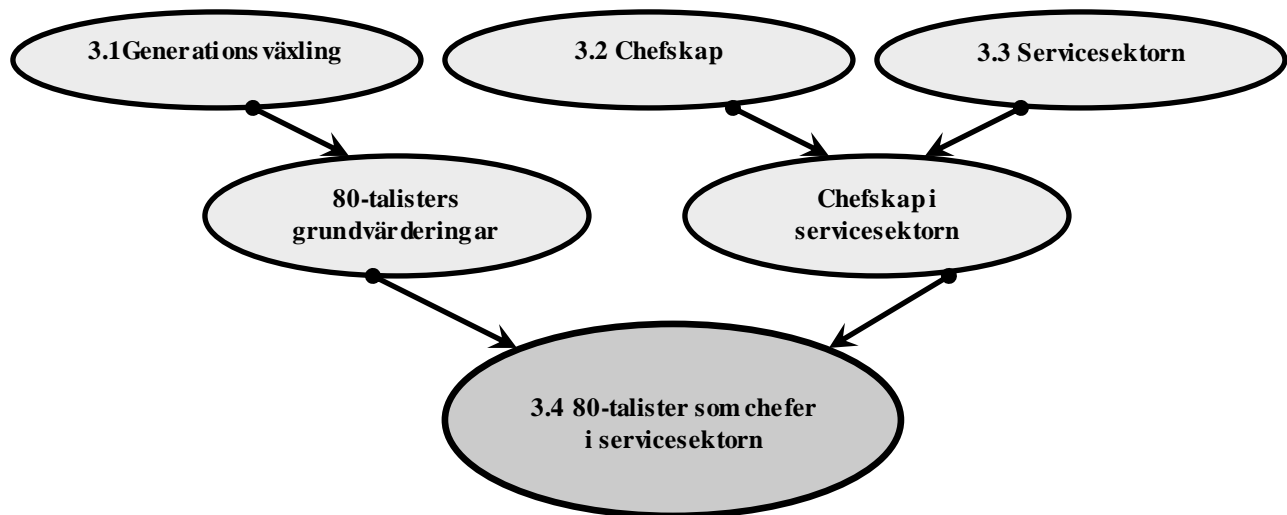
1.5 Syfte

Syftet är att *analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har.*

1.6 Disposition

Efter att ha presenterat det ämne, den huvudfråga och det syfte som ligger till grund för uppsatsen följer en beskrivning av valda metoder. Kapitlet inleds med en presentation av uppsatsens undersökningsområde och därefter följer tre olika avsnitt baserade på uppsatsens syfte, vilka behandlar insamlandet och användningen av teori, empiri och analys. I avsnittet som behandlar teorin redogörs för den litteratur och de teorier som används i uppsatsen samt hur vi förhåller oss till dem. Det empiriska avsnittet beskriver vårt tillvägagångssätt vid insamlingen av det empiriska materialet samt hur det används och vidare följer en beskrivning av uppsatsens analytiska tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med reflektioner över vårt val av metod och vårt arbetssätt.

Följande kapitel redogör för teorier inom uppsatsens ämnesområden och ger en djupare beskrivning av uppsatsens nyckelbegrepp. Kapitlet är uppbyggt efter de tre huvudområdena generationsväxling, chefskap och servicesektorn, vilka sedan sammansmälts och slutligen mynnar ut i ett avsnitt som binder dem samman. Kapitlets uppbyggnad synliggörs genom modellen nedan:



Det fjärde kapitlet analyserar det empiriska materialet utifrån ett teoretiskt förhållningssätt. Teorierna från det förra kapitlet används här för att tolka det empiriska materialet och därigenom se samband och skapa slutsatser. Även det här kapitlet är uppbyggt efter de tre huvudområdena, generationsväxling, chefskap och servicesektorn och slutligen besvaras uppsatsens huvudfråga.

Det avslutande kapitlet diskuterar de slutsatser som dragits och om vi uppnått syftet med uppsatsen. Slutligen presenteras uppsatsens kunskapsbidrag och därefter ges förslag till vidare forskning och rekommendationer till 80-talister och arbetsgivare inom servicesektorn.

~ 2. Metod ~

I det här kapitlet redogörs för de metoder som använts i uppsatsen. Det här görs i tre delar, baserat på uppsatsens syfte. Till en början beskrivs den teoretiska insamlingen och hur den används, vilken följs av en redovisning av det kvalitativa empiriska material som insamlats och därefter redogörs för hur uppsatsen har analyserats. Slutligen beskrivs reflektioner över valda metoder och arbets sätt.

2.1 Val av ämne och undersökningsområde

Intresset för uppsatsens ämne, om hur 80-talisternas grundvärderingar påverkar dem i deras chefskap och därmed framtidens chefskap i serviceverksamheter i Sverige, uppkom framför allt genom att vi själva är födda under 80-talet och då det för närvarande debatteras mycket i media om generationen. Vår tanke från första början var att studera och göra en jämförelse mellan 40-talisternas och 80-talisternas syn på chefskap men efter åsiktsutbyten kom vi fram till att endast studera 80-talisternas syn. Det här framkom genom att 40-talisterna redan börjat lämna arbetsmarknaden och därför är en mindre fascinerande generation att lägga fokus på i den här frågan.

Utifrån efterforskningar har det upptäckts att forskare har olika referensramar, tidsramar och definitioner på vilka åldersgrupper som ingår i en generation. Ett exempel på det här är att Dolezalek definierar personer födda mellan 1977-1994¹⁹ som en generation, medan Motta och Schewe har valt att benämna de personer som växt upp under åren 1980-1991 som en generation.²⁰ Det här visar på att begreppet generation är diffust och att den inte nödvändigtvis måste definieras utifrån ett årtionde. Vi har i uppsatsen valt att fokusera på personer som är födda under 1980-talet och kallar den här generationen för 80-talister. Utifrån forskning och media har vi fått en uppfattning om att 80-talister skiljer sig från tidigare generationer, vilket motiverar vårt val av målgrupp.

Vi anser att det är av stor vikt att få en förståelse för hur chefskapet påverkas av 80-talisternas grundvärderingar och har valt att fokusera på servicesektorn. Det här då den tidigare nämnts som en känslig bransch där chefskapet är avgörande av den orsaken att det handlar om relationer där människor möter människor. Ämnet är därför högst aktuellt då

¹⁹ Dolezalek, Holly. (2007). *X-Y Vision*. Training; Juni (2008). Vol. 44. nr 6. Sid. 22.

²⁰ Motta. & Schewe. (2008). Sid. 1100.

generationens grundvärderingar sägs påverka dem i chefskapet vilket medför att både positiva och negativa konsekvenser uppstår.

Vårt förhållningssätt till uppsatsens ämne är inte helt och hållet objektivt. Det här då det är näst intill omöjligt då vi som författare redan vid uppsatsens början hade kunskap och meningar som redan fanns hos oss. Vi menar att det inte påverkar uppsatsen i någon negativ form då vi försöker ha ett kritiskt förhållningssätt.

2.2 Litteratur- och teoriinsamling

Till grund för uppsatsens sekundärdata och val av teorier ligger den forskning som diskuterar de ämnesområden som uppsatsen behandlar. Sekundärdata baseras på redan tidigare insamlad och sammanställd information och utgörs bland annat av litteratur, artiklar och statistik. Det här innebär att informationen har samlats in för ett annat specifikt ändamål vilket kan göra undersökningen problematisk då den tidigare analyserade informationen ska förstås i ett nytt sammanhang.²¹ En annan problematik för undersökningens tillförlitlighet och validitet kan vara att informationen är gammal i förhållande till det som ska undersökas.²² Fördelen med sekundärdata är att det sparar både tid och pengar för forskarna samtidigt som den ger ett kvalitativt underlag.²³

De sökord som framförallt använts för att hitta relevant litteratur till uppsatsen är; *generationsväxling, 80-talister, värderingar, chefskap och servicesektorn*. Målet vid insamlingen var att finna så mycket givande litteratur som möjligt med en bred utgångspunkt. Därefter gjordes en avgränsning till den litteratur som var intressant för vår uppsats utifrån de nyckelbegrepp som uppsatsen behandlar. Litteraturen ligger till grund för och styrker den diskussion som drivs genom uppsatsen. Vidare används litteraturen som en referensram av vår tolkning av den insamlade empirin.

Uppsatsens metodiska tillvägagångssätt benämns som deduktivt och kännetecknas av att forskaren utifrån redan befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Forskaren arbetar med att först skaffa sig vissa förväntningar om hur världen ser ut och går därefter ut och insamlar empiri för att se om förväntningarna överensstämmer med verkligheten.²⁴ Det här innebär att redan befintlig teori har fått bestämma vilken information som samlas in för studien och hur den ska tolkas. Vidare betyder det här att processen i mindre utsträckning blir

²¹ Jacobsen, Dag-Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 153.

²² Jacobsen. (2002). Sid 159.

²³ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Sid. 208.

²⁴ *Ibid.*, Sid. 34.

färgad av forskarens enskilda subjektiva uppfattningar.²⁵ Det deduktiva tillvägagångssättet visar på att vi genom den här metodiken kan dra slutsatser och skapa oss en uppfattning om de företeelser som finns i verkligheten utifrån teorin. Vi valde att arbeta enligt den här ansatsen då vi ansåg att en utgångspunkt i teorin förenklar och underlättar en empirisk insamling och därmed våra slutsatser.

Till en början studerades kurslitteratur som vi använt oss av tidigare under vår utbildning på Service Managementprogrammet om framförallt chefskap och servicesektorn och därefter sökte vi ny litteratur genom Campus Helsingborgs biblioteks databas. Genom artikeldatabasen ELIN och Internet fann vi en artikel av Motta och Schewe vilken redogör för en studie gällande generationer och deras olika grundvärderingar och ytliga värderingar. Studien fokuserar på hur generationernas olika värderingar formats och hur dessa påverkar individerna i deras beslutsfattande som chefer.²⁶ Vi vill mena att den här studien är relevant då den ger en generell inblick i värderingsfrågor och generationsfrågor, samt att den knyter an dessa till personer som är marknadschefer. Studien har därför fungerat som en inspirationskälla för uppsatsen och den har även varit ett stöd för vår diskussion och analys av teori och empiri då syftet med uppsatsen är analysera de grundvärderingar som 80-talister har.

Utbudet av litteratur och artiklar gällande generationsväxlingen har varit greppbar. Ämnet har debatterats mycket i media med fokus på 40-talisternas pensionering och 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden. Det internationella forsknings- och konsultföretaget Kairos Futures AB har publicerat ett antal artiklar och pressmeddelanden gällande generationsväxlingen. Även en bok, grundad på studier från Kairos Futures AB, har varit till stor användning under uppsatsen då den bland annat behandlar 80-talisternas grundvärderingar i arbetslivet, hur generationsväxlingen påverkar organisationer samt hur 80-talisternas grundvärderingar har formats.²⁷

Teorier och tidigare forskning gällande generationen 80-talister och deras värderingar har inhämtats från Fürth et al, Motta och Schewe, Parment, Lindgren et al, samt Hyde. Fürth et al, Kairos Futures AB, Parment och Lindgren et al. behandlar alla hur 80-talisternas grundvärderingar kan påverka arbetsmarknaden då de kommer att utgöra en stor del av den här inom de närmsta åren. Det gör deras forskning och litteratur relevant för uppsatsen då de redogör för generationens grundvärderingar, ytliga värderingar, generationsväxling och arbetsmarknadens syn på 80-talisterna. Litteraturen kring 80-talister och deras

²⁵ Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje Upplagan. Lund: Studentlitteratur. Sid. 23.

²⁶ Motta. & Schewe. (2008). Sid. 1096-1110.

²⁷ Fürth et al. (2002).

grundvärderingar har främst använts för att skapa en förståelse för vad som utmärker den här generationen.

Det teoretiska resonemanget gällande chefskap har främst hämtats från författare som Ahltopf, Bengtsson, Molin Tollgerdt-Andersson och Wilson. Litteraturen som vi har valt redogör främst för förändringar i chefskapet under tid och ger sin syn på hur framtidens chefskap och ledarskap kommer att utvecklas då 80-talisterna har andra krav och förväntningar på arbetslivet. Litteraturen har därför använts som underlag till våra antaganden om hur chefskapet kommer att se ut i framtiden kopplat till hur det påverkas av grundvärderingar. Resonemangen har sedan applicerats på chefskap i servicesektorn. Funnen litteratur om servicesektorn har gett oss en djupare inblick i ämnet och därmed en större förståelse för hur viktigt chefskapet är i just den här sektorn. Den här litteraturen har inhämtats ifrån, Bryson, Corvellec och Lindqvist samt Normann.

Vi är medvetna om att studierna från Kairos Future AB är grundade på empiriskt material och inte på teoretiskt, vilket gör att vi måste förhålla oss kritiskt till deras information. Därför har vi kompletterat deras resultat och påstående med andra teorier inom ämnet. Vi är även medvetna om att litteraturen av Molin och Tollgerdt-Andersson är utgivna för cirka tio år sedan, men vi menar att de trots det har stor relevans för uppsatsen då de behandlar chefskap generellt. De bidrar även till en historisk överblick av chefskapet. Vi förhåller oss även kritiska till Internetkällor, artiklar och press då text kan ha vinklats av författare vilket inte gör källorna helt tillförlitliga.

2.3 Empiriskt material

Insamlingsprocessen av det empiriska materialet ger en överblickbar bild av det underlag som används i uppsatsen. Vi menar att empirin ger en bild av verkligheten inom det som teorin beskriver. Därigenom kan teorin användas för att förstå och tolka det empiriska materialet för att kunna dra slutsatser och visa på ett resultat om hur 80-talisternas grundvärderingar påverkar chefskapet i servicesektorn.

Uppsatsens primärdata inhämtades genom ett frågeformulär, muntliga intervjuer och intervjuer genom mail. Primärdata innebär information som samlas in för första gången och som inte tidigare existerat i form av material från forskningsstudier eller undersökningar. Det här medför att primärdata fås rakt från ursprungskällan och samlas in för den specifika problemställningen. Informationen insamlas ofta genom metoder som intervju, observation

eller frågeformulär²⁸ och vi använder oss av två av de här metoderna. En fördelaktighet med att använda primärdata är att forskaren själv har en viss möjlighet att kunna kontrollera över de förhållanden som kan påverka informationens tillförlitlighet. Forskaren vet i varje enskilt fall vad som har gjorts och kan då reflektera över hur det påverkar tillförlitligheten.²⁹

Uppsatsens insamlade empiri skapar en bredd genom frågeformulären, ett djup genom de muntliga intervjuerna och en översikt genom experternas medverkan.³⁰ Vid undersökningar gäller det att forskaren undersöker det som avser att undersökas, vilket benämns som validitet. När det berör människor, avser validiteten oftast inställningar, upplevelser, kunskap och liknande. Det här innebär att det kan vara svårt att fastställa validitet när det handlar om abstrakta fenomen.³¹ Vi reflekterar över uppsatsens validitet och menar att den är hög då vi har undersökt det som vi avsett att undersöka samt att vi fått en uppfattning om respondenternas bilder av och inställningar till ämnet.

2.3.1 Uppsatsens respondenter

Vi vill understryka att det är vår empiri och våra respondenters föreställningar som kommer att ligga till grund för de resonemang och argument som förs fram i den del där det empiriska materialet presenteras. Genom vår teoretiska referensram tolkar vi respondenternas svar för att kunna illustrera hur deras uppfattning om ämnet ser ut. Vår förhoppning är att kunna generalisera hur chefskapet påverkas av 80-talistens grundvärderingar till hela servicesektorn utifrån våra respondenters bild. Det här anser vi är motiverat då våra respondenter bidrar med både bredd, djup och överblick till uppsatsen.

Efter en noggrann och grundlig efterforskning fann vi lämpliga respondenter för uppsatsen. Alumniföreningen, som är ett nätverk för examinerade studenter vid Service Management vid Lunds Universitet, gav oss möjlighet att komma i kontakt med tre av respondenterna i frågeformuläret. Utöver det här nätverket fick vi tillgång till data från vår egen institution på Service Management med information om tidigare examinerade studenter som fanns inom uppsatsen målgrupp och nådde där igenom ytterligare tre respondenter. Resterande respondenter och de två intervjupersonerna i urvalet har vi hittat genom våra egna bekantskapskretsar. Respondenterna består dels av män och kvinnor, födda under 1980-talet, med chefsposition i servicebranschen, men även av tre författare och forskare inom området

²⁸ Jacobsen. (2002). Sid. 152.

²⁹ Ibid., Sid. 188.

³⁰ Jrf. Ibid., Sid. 47.

³¹ Patel & Davidson.(2003). Sid. 98-99.

för att få deras experthjälp och syn på uppsatsens ämne. Vårt urval av respondenter grundar sig i den tillgänglighet och möjlighet som lämnats under uppsatsens gång.

Som forskare är det vid undersökningar väsentligt att göra etiska överväganden och visa hänsyn och respekt för sina medmänniskor³². Samtliga respondenter har därför fått ge sitt samtycke till att framträda och bidra med betydelsefull information för uppsatsen. De respondenter som önskat ha ett fingerat namn har givetvis tilldelats det. En av intervjupersonerna namnges som Intervjuperson B, och tre respondenter i frågeformuläret benämns som X, Y och Z.

Vi är medvetna om att valet av att samla in största delen empiriskt material från 80-talister kan bidra till att uppsatsen blir relativt subjektiv då respondenterna reflekterar kring sin egen generation. Dock menar vi att det gynnar syftet med det empiriska materialet då det är 80-talister i ett chefskap som är i fokus. Expertintervjuerna som genomförts kan ses som en motvikt till de respondenter som är 80-talister och chefer. Respondenternas åsikter och tankar förstås och tolkas utifrån teorin, vilket gör dem användbara i uppsatsen. En problematik kan vara att veta hur många respondenters svar som behövs för att kunna tillhandahålla tillräckligt med information och empiriskt material. Det här för att få en möjlighet till att på ett tillfredställande sätt svara på uppsatsens huvudfråga och ge den en rättvisande bild. Vi är medvetna om att de respondenter som svarat på frågeformuläret och intervjupersonerna inte kan representera samtliga 80-talister med en chefsposition, utan att det finns andra nätverk och branschorganisationer för att få tillgång till fler respondenter. Dock anser vi att vårt urval av respondenter är tillräckligt för att utifrån en teoretisk tolkning kunna ge en återspeglning av vilka värderingar generationen 80-talister har och hur de ser på chefskap inom servicesektorn.

2.3.2 Frågeformulär

Frågeformuläret som använts i den empiriska insamlingen har en kvalitativ utformning med bland annat rangordnade och öppna frågor för att få så utförliga och jämförbara svar som möjligt (se bilaga 1). För att ingen fråga skulle lämnas obesvarad av misstag, valdes en luftig och enkel layout i frågeformuläret.³³ Den kvalitativa metoden medför många gånger ett behov av att koncentrera sig på endast ett fåtal undersökningsenheter. Den här ansatsen är mer öppen och ger därför en mer nyanserad bild av kontext och individ. Det här till skillnad från en kvantitativ ansats, som ger en mer fragmenterad bild av verkligheten.³⁴

³² Holme I. M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodikens grunder: om kvantitativa och kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. Sid.32.

³³ Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber. Sid. 168.

³⁴ Jacobsen. (2002). Sid.47, 56.

Vi anser att metoden frågeformulär är lämplig då vår målgrupp är utspridd både nationellt och internationellt. Vi vill tillägga att den respondent som arbetar utomlands är född och utbildad i Sverige, vilket vi anser gör att trovärdigheten eller jämförbarheten i tolkningen av frågeformulärens resultat inte minskar. Vi menar att vi kan skapa en kvalitativt mångsidig bild kring uppsatsens ämne då många olika respondenters tankar har samlats in. Vår förhoppning och vision med den empiriska insamlingen är därför att kunna återge en realistisk bild av hur ämnet uppfattas i praktiken utifrån uppsatsens syfte och det här kommer vi att göra genom att fokusera på chefer inom servicesektorn som är födda på 1980-talet.

Den empiriska insamlingens första moment inleddes med en förstudie där fyra respondenter fick svara på frågeformuläret och därigenom gav de feedback och konstruktiv kritik för att underlätta för kommande respondenter. Det här ledde till att vissa frågor fick förtydligas och bearbetas innan de vara färdiga att skickas ut. Vi strävade efter att utforma frågorna på ett så lättförståeligt sätt som möjligt för respondenterna för att få en så hög tillförlitlighet som möjligt³⁵. För att få en logisk uppbyggnad och följd delades frågorna in i olika teman efter uppsatsens nyckelbegrepp.

De 14 respondenter (se bilaga 2) som deltog i uppsatsens frågeformulär fick identiska sådana genom mejl. Vid valet av respondenterna använde vi oss av ett bekvämlighetsurval. Valet bidrog till att vi på sätt och vis kommit in på snöbollsmetoden. Det här genom att vi frågade utvalda respondenter om de kände någon som var lämplig och villig att svara på vårt frågeformulär.³⁶ Genom att formuläret var utformat med både sak- och attitydfrågor skapade vi oss en större förståelse för respondenternas attityd och inställning till uppsatsens ämne.³⁷

Valet av frågeformulär som metod var fördelaktigt då respondenterna inte behövde avsätta alltför mycket tid från sitt arbete och därmed fick möjlighet att svara när de ansåg sig ha tid. Det här då de fick möjlighet att svara på frågorna när de hade tid. En nackdel med frågeformulär kan vara att respondenten missuppfattar eller inte förstår de utformade frågorna och därmed inte svarar.³⁸ Den här problematiken blev synlig i ett fåtal svar i frågeformuläret. Dock ser vi inte att det har påverkat tillförlitligheten i någon större utsträckning då dessa svar var så få till antalet jämfört med andelen totala svar. Vi har i efterhand reflekterat över vikten av att inte förhastat utformningen och utskicket av frågeformulär då det är lätt att ställa frågor som inte är relevanta för uppsatsens syfte och analys. Det här yttrade sig i en av våra frågor som inte visade sig ha någon större relevans i vårt empiriska material. Dock menar vi att

³⁵ Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 61.

³⁶ Trost, Jan & Hultåker, Oscar. (2007) *Enkätboken*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. Sid. 32.

³⁷ *Ibid.*, Sid. 67-73.

³⁸ Trost. (2001). Sid. 80.

svaren på den här frågan bidrog till mer information om respondenterna, vilket därmed hjälpte oss att tolka deras svar. Samtidigt ser vi att övriga frågor varit relevanta och därmed fasthåller vi vid att vi har undersökt det som vi avsett att undersöka.

2.3.3 Intervjuer

Efter utförandet och insamlingen av frågeformulären kom vi fram till att vi ville ha mer djup i vårt empiriska material och att intervjuer därför var ett bra komplement. Vid bearbetningen och sammanställningen av formulären kunde vi utforma nya djupare frågor till de muntliga intervjuerna genom intervjuguider. Genom intervjuer gavs respondenterna möjlighet att uttrycka sina uppfattningar och erfarenheter gällande ämnet.³⁹

Två muntliga intervjuer av kvalitativ utformning genomfördes. Genom en sådan utformning fick vi möjlighet till att bearbeta respondenternas uppfattningar, tankar och känslor⁴⁰, och respondenterna gavs möjlighet till att ge en rik och djup beskrivning. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna var vi överens om att alla i gruppen skulle medverka vid alla intervjutillfällen. Under intervjuerna intog vi olika roller, där en i gruppen utförde intervjun medan de andra två fick till uppgift att föra anteckningar och ansvara för inspelning med bandspelare. Fördelen med bandspelare är att anteckningar inte krävs i lika hög grad och därmed läggs fokus främst på intervjupersonen. Innan intervjuerna ställdes frågan om intervjupersonen godkände en inspelning av intervjutillfället.⁴¹ De två av oss som intog en mer passiv roll kunde även komma med inlägg och uppmärksamma eventuella ansiktsuttryck och kroppsspråk hos respondenten. Resonemanget visar på att både den aktiva och den passiva rollen har stor betydelse i intervjusammanhanget⁴².

Vid intervjuer handlar det om att skapa en kontakt med respondenten och diskutera olika frågor på djupet. Metodiken ger därför respondenterna möjlighet till att framträda tydligt vilket medför att vi ges en möjlighet till att bekräfta de tankegångar och påståenden som vi för fram i uppsatsen utifrån vårt empiriska material.⁴³

För att förbereda respondenterna skickades intervjufrågorna (se bilaga 3) till dem innan intervjutillfället. Vid samtliga intervjutillfällen fungerade intervjuguiden som ett underlag, vilket Bryman benämner som en semistrukturerad intervju⁴⁴. En intervjuguide är en lista över

³⁹ Jacobsen. (2002). Sid. 160.

⁴⁰ Trost & Hultåker. (2007). Sid. 23.

⁴¹ Jacobsen. (2002). Sid. 166.

⁴² Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 121.

⁴³ Aspens, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara framtiden*. Liber AB, Malmö. Sid. 133,135.

⁴⁴ Bryman. (2002). Sid. 127.

de teman som ska behandlas under intervjutillfället.⁴⁵ Den semistrukturerade intervjun är öppen och innebär att forskaren ständigt försöker utveckla samtalet med respondenten. Vi vill även dra en parallell mellan våra intervjuers utformning och vad Aspers benämner som den tematiskt öppna intervjun⁴⁶. De två muntliga intervjuerna som genomfördes var med 80-talister med en chefsposition:

- ❖ Anna Virta, Butikschef på Strapatz i Helsingborg. 090506 Kl.14.00
- ❖ Intervjuperson B, Inspektör/arbetsledare på ett rederi i Helsingborg. 090507 Kl.19.00

Den första intervjun hölls med Anna Virta som är butikschef på Strapatz och genomfördes i butiken i Helsingborg. Annas arbetsuppgifter involverar bland annat att göra inköp, schemalägga och finnas till för de anställda. Vid vår ankomst slog vi oss ner i ett rum bakom kulisserna i butiken för att genomföra intervjun vilken ägde rum den sjätte maj mellan klockan 14.00 och 14.15. Den andra intervjun genomfördes med Intervjuperson B som är inspektör och arbetsledare på ett rederi i Helsingborg. Även dennes arbetsuppgifter, likt Annas, består av att finnas till för de anställda och hjälpa dem i deras arbete. Därutöver handlar arbetsuppgifterna om att se över produktsortimentet och placera produkterna i butik. Intervjun utfördes den sjunde maj mellan klockan 19.00 och 19.20 hemma hos en av oss som intervjuade. De båda respondenterna var mycket intresserade av uppsatsens ämne vilket gjorde att intervjuerna blev både lättsamma och intressanta. Vid de båda intervjutillfällena framförde vi till respondenterna att de kunde få vara anonyma om de önskade, vilket en av dem valde.

Vid genomförande av intervjuer är det viktigt att se till val av plats och miljö för intervjutillfället. Det här eftersom att forskning har visat på att den miljö där intervjun genomförs påverkar intervjuens innehåll.⁴⁷ Utifrån det här resonemanget lät vi respondenterna själva välja den plats där intervjun skulle utföras, vilket ledde till att de kunde känna sig avslappnade och att deras svar därmed blev mer uppriktiga. Under de pågående intervjuerna agerade de båda respondenterna med ett lugn och vi kunde observera att de övervägde sina svar. Efter varje avslutad intervju diskuterade vi i gruppen huvudpunkterna som framkommit, för att reflektera över om alla uppfattat svaren på liknande sätt. Därefter transkriberades

⁴⁵ Bryman & Bell (2006). Sid. 363.

⁴⁶ Aspers. (2007). Sid. 137.

⁴⁷ Jacobsen. (2002). Sid. 164.

intervjumaterialet inför den kommande analysen.⁴⁸ Efter att ha läst sammanställningen av intervjuerna kunde vi skapa oss en uppfattning om varje respondents enskilda svar. Det här ledde till att vi kunde fastställa och jämföra eventuella skillnader och likheter i den insamlade empirin.

Vi reflekterar kring att kvalitativa intervjuer, som är en del av vår metod, kan sakna objektivitet⁴⁹. Vi anser dock att det inte påverkar oss negativt då total objektivitet är svårt att uppnå samt att vi är mer intresserade av respondenternas subjektiva åsikter för att kunna analysera och generalisera svaren.

2.3.4 Expertintervjuer

För att ytterligare stärka och stödja det empiriska materialet och få ett mer översiktligt perspektiv inom uppsatsens område genomfördes tre olika expertintervjuer med forskare och författare genom mejl. De tre intervjupersonerna som blev aktuella var Birgitta Ahltorp, fil dr, legitimerad psykolog, legitimerad psykoterapeut och VD för BAPS. Thomas Fürth, föreläsare, författare och forskare vid Kairos Futures AB, samt Anders Parment, civilekonom och ekonomie doktor i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring och ekonomistyrning⁵⁰. Valet av de tre intervjupersonerna grundades i att deras litteratur används i uppsatsen och att de har olika kunskaper i de ämnesområden som vi behandlar.

Vi utformade två intervjuguider baserade på de svar som framkom av frågeformulären och den litteratur vi använt oss av. Intervjufrågorna anpassades efter de enskilda kunskapsområden och Fürth och Parment fick identiska frågor då de båda forskat om generationen 80-talister. Mejlintervjuerna inleddes med en förklaring till uppsatsens syfte för att ge respondenterna möjlighet att skapa sig en förståelse för frågornas sammanhang och därefter följde våra frågor (se bilaga 4 och 5). Då respondenterna har god kännedom och kompetens inom området, anser vi att deras beskrivningar har hög trovärdighet för materialet.⁵¹ Det faktum att intervjuerna genomfördes genom mejl gav våra respondenter möjlighet att svara på våra frågor i lugn och ro och utrymme gavs för att de skulle kunna tänka igenom sina svar. Då syftet med expertintervjuerna var att tillföra en mer översiktlig bild till det empiriska materialet, gjordes valet att inte utföra intervjuerna per telefon där öppna frågor bör undvikas.⁵² Vi väljer att benämna vår metod som expertintervjuer framför

⁴⁸ Jrf. Kvale. (1997). Sid. 85.

⁴⁹ Ibid., Sid. 64.

⁵⁰ Anders Parment. Tillgänglig: http://www.andersparment.com/subpages/om_anders/om_anders.html (Läst 2009-05-12).

⁵¹ Jrf: Jacobsen. (2002). Sid. 210.

⁵² Ibid., Sid. 161.

frågeformulär då frågorna utformades likt en intervju med en öppen karaktär och gav möjlighet för tankar, reflektioner och nyanserade svar från intervjupersonerna. Intervjupersonerna har under en längre tid forskat inom ämnen som är relevanta för uppsatsen och de får genom expertintervjuerna möjlighet att styrka och utveckla sin forskning och sina resonemang. Vi anser att våra tolkningar och reflektioner gällande deras litteratur och studier därmed får en ökad trovärdighet.

Vid expertintervjuerna ställdes frågor utifrån den litteratur som vi tillgodogjort oss, samt utifrån svaren från frågeformulären. Valet av det här tillvägagångssättet gjordes för att få ett styrkt resonemang utifrån den teori som behandlas i uppsatsen. Vi reflekterar över om resultatet hade blivit annorlunda om dessa frågor hade ställts innan vår litteraturinsamling och därmed fått en annan relevans. Dock menar vi att det är högst troligt att många av svaren då hade gått att finna i litteraturen.

2.4 Analytiskt tillvägagångssätt

Motta och Schewes studie skapade ett intresse för och en grund till uppsatsens syfte. Den ledde vidare till olika teorier gällande 80-talister och värderingar. En fråga som väcktes utifrån den litteratur som vi tillgodogjort oss var hur 80-talisterna fått sina värderingar och hur generationen har formats av sin uppväxt. Medias debatt gällande 80-talisternas roll i den rådande generationsväxlingen på arbetsmarknaden väckte även den en nyfikenhet hos oss gällande vilka konsekvenser som kan uppstå när det sker ett sådant stort skifte mellan generationer. Att sedan gå vidare från den generella arbetsmarknaden till hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av 80-talister och generationsväxlingen var ett naturligt steg, då vi med Service Managementbakgrund har ett stort intresse för området.

Den teoretiska insamlingen har legat till grund för de frågor som använts under den empiriska insamlingen och genom att analysera de båda har slutsatser kunnat dras. Det här har gjorts genom att vi satte oss in i de teoretiska resonemangen som behandlade uppsatsens nyckelbegrepp. Därefter diskuterades nyckelbegreppen och vi kom fram till frågor som vi ville fördjupa oss i och ställa till 80-talister som är chefer inom servicesektorn. Det här gjordes genom ett frågeformulär som var indelat i teman om värderingar, chefskap idag och i framtiden. Utifrån de svar som framkom i sammanställningen av frågeformulärens svar, skapade vi nya fördjupade frågor inför intervjuerna. Det här gjordes genom en diskussion om vilka nya frågor som uppstått och i vilka tidigare frågor vi ville få mer ingående svar om. Sist utformades frågorna till expertintervjuerna. Det här utifrån att vi var insatta i experternas olika

områden och ville ha mer övergripande åsikter gällande våra nyckelbegrepp som vi inte kunde finna i den litteratur som de författat.

För att bibehålla en röd tråd genom uppsatsen har analysen genomförts i tre teman, likt uppsatsens teoretiska del. Genom analysen av teori och empiri skaffar vi oss ny kunskap, vilket ger oss en större förståelse för ämnet och möjliggör ett bidrag till övrig forskning inom området.

2.5 Reflektioner

Vi vill belysa att det faktum att vi är 80-talister kan ha påverkat vår grundförståelse för hur 80-talisternas grundvärderingar påverkar chefskapet i serviceorganisationer. Vi vill därför instämma med Alvesson och Deetz resonemang som beskriver att förförståelsen kan ha styrt vårt tankesätt⁵³. Vi reflekterar därför över att vi genom vår medvetenhet om förförståelsens påverkan har haft ett kritiskt förhållningssätt, men att vi samtidigt haft lättare att relatera till det som sagts och framkommit i såväl teori som empiri.

Vi anser att vi har identifierat 80-talisternas grundvärderingar genom att sortera de värderingar som nämnts i teoriavsnittet och i dem hitta ett mönster och samband för att utreda vilka grundvärderingar som 80-talisterna innehar. Vi är även här medvetna om att vi kan ha färgats av vår förförståelse inom ämnet men då vi enbart har baserat identifieringen på tidigare teoretiska resonemang anser vi att det väger upp vårt resultat.

Våra reflektioner över valet av metoder är att en kvalitativ metod lämpar sig bäst för uppsatsen då den ger oss ett personligt och djupare tolkningsutrymme⁵⁴, vilket leder till att vi sätter vår prägel på uppsatsens resultat. Vid metodval är det dock viktigt att komma ihåg att alla undersökningar har sina blinda fläckar och det här medför att de därför bara ger en beskrivning av en liten flik av verkligheten.⁵⁵ Vi är därför medvetna om att vår uppsats endast skildrar en liten del av verkligheten, men vill poängtera att vårt kvalitativa metodval och teoretiska tolkning bidrar till att ge en mer nyanserad bild och möjliggör till en generalisering. Det här kan sedan utvecklas och användas i framtida forskning i ett större sammanhang på den svenska arbetsmarknaden.

⁵³ Alvesson, Mats. & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 165.

⁵⁴ Jacobsen. (2002). Sid. 56.

⁵⁵ Jacobsen. (2002). Sid. 46.

~ 3. Värderingars påverkan på chefskap ~

Uppsatsens teoretiska utgångspunkt presenteras i tre teman. Kapitlet inleds med en beskrivning av generationsväxlingen och 80-talister samt deras grundvärderingar. Vidare följer ett avsnitt med teorier kring chefskap och därefter beskrivs vad som präglar servicesektorn. Dessa två områden binds samman i ett avsnitt om chefskap i serviceverksamheter. Utifrån våra nyckelbegrepp redogörs slutligen för hur våra tre teman kan kombineras och forma en sammanhängande helhet.

3.1 Generationsväxlingen – 80-talisterna kommer

3.1.1 Generationsväxlingen

Redan under industrisamhället präglades Sverige av generationsbyten på arbetsmarknaden vilket inte är något som har förändrats. Vid generationsväxlingar lämnar äldre generationer plats för yngre generationer med deras nya tankesätt att inträda på arbetsmarknaden. I skrivande stund och under de närmsta åren sker en sådan generationsväxling då en stor del av arbetsmarknadens 40-talister går i pension och 70- och 80-talisterna kommer att fylla deras tomrum.⁵⁶ Generationsväxlingen är något som diskuteras och debatteras i media, där mycket fokus ligger kring generationernas olika värderingar i arbetslivet och vilka konsekvenser som kan uppstå på grund av det här. Fram till år 2015 beräknas att 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan har pensionerats och närmare var femte förvärvsarbetare och varannan chef beräknas gå i pension.⁵⁷ Det har aldrig tidigare varit fråga om att så stor del av arbetskraften ska lämna arbetsmarknaden under så kort tid. Den avgående generationen kommer efter hand att ersättas av ungefär lika många av den yngre generationen och på sikt kommer de till och med att vara något fler än den äldre generationen.⁵⁸

För att vara konkurrenskraftiga är det viktigt för organisationer att de attraherar 80-talisterna som är morgondagens arbetskraft. Det här görs bäst, menar Parment, genom att få en förståelse för och lära känna generationens egenskaper. Författaren ser generationsväxlingen inom tjänstesamhället som en möjlighet för 80-talisterna att kunna

⁵⁶ Fürth et al. (2002). Sid. 11.

⁵⁷ Ohlsson, Rolf & Broomé, Per. (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödsynderna*. Första upplagan. Stockholm: SNS Förlag. Sid. 9. ; Mats. (2008). *Generationsväxling i arbetslivet*. Tillgänglig: <http://www.newsdesk.se/view/document/generationsvaexling-i-arbetslivet-2978>. Presseminarium. (Läst 2009-04-02).

⁵⁸ Ohlsson & Broomé. (2003). Sid. 9.

avancera och göra karriär snabbt.⁵⁹ Enligt studier har 80-talisterna relativt höga krav på sina arbetsgivare och är inte rädda för att ställa krav gällande flexibilitet med arbetstider, arbetsplatser och utvecklingsmöjligheter.⁶⁰ Resonemanget stöds av Fürth et al. som menar att arbetsgivare bland annat ska erbjuda trygghet, engagemang, medbestämmande, en sund och stimulerande miljö och ekonomisk trygghet för att attrahera yngre medarbetare. Det här då 80-talisterna söker frihet och självständighet och ser att arbetet inte ger lika mycket mening som förr och att fritid och andra aktiviteter som skapar mening prioriteras mer.⁶¹ Enligt 80-talisternas perspektiv är det därför kompetensen och inte yrket eller titeln som ger auktoritet i arbetslivet.⁶²

Generationsväxlingen innebär en kvalitativ förvandling då 40 procent av den arbetskraft som innehar erfarenhet, insikt, mentorskap och gränsöverskridande förmåga ska försvinna från arbetsmarknaden. Generationen som ersätter dem saknar motsvarande kompetens men har istället andra viktiga kunskaper och egenskaper. Den nya generationen har ungdomlig energi och ungdomligt engagemang, de har kunskaper och kompetens inom nya områden som bland annat teknik.⁶³

Diskussionen leder oss in på en av utmaningarna med generationsväxlingen som kan ha sin grund i att den äldre generationen kan ha svårt att förstå och kommunicera med den yngre och vice versa. Den äldre generationens grundvärderingar tros ha påverkats av ett samhälle präglad av bland annat arbetsplikt då de värderar familj och erfarenhet högt⁶⁴, vilket jämfört med den yngre generationen som växt upp under andra förhållanden. Det bidrar till ytterligare en utmaning med generationsväxlingen då 80-talisterna utmärks av individualism vilket tydliggörs då plikten inför arbetet förringas när möjligheter och rättigheter istället står i fokus⁶⁵. Det är även att tänka på att individualismen kombinerat med begränsat utrymme till kreativitet kan riskera att avskräcka en del av 80-talisterna till att arbeta i hierarkiska organisationer. En sådan utveckling kan på lång sikt bidra till att organisationer med en sådan struktur kommer att bli lidande i konkurrensen om arbetskraft när generationsväxlingen eskalerar.⁶⁶

Det bör poängteras att 80-talisternas värderingar gällande arbete inte helt skiljer sig från tidigare generationers, utan har utvecklats gradvis under de senaste 50 åren. Undersökningar

⁵⁹ Parment. (2008). Sid. 70.

⁶⁰ Ibid., Sid. 84.

⁶¹ Fürth et al. (2002). Sid. 10-11.

⁶² Parment. (2008). Sid. 74.

⁶³ Broomé. & Ohlsson. (2003). Sid. 9.

⁶⁴ Ibid., Sid. 94.

⁶⁵ Ibid., Sid. 80-81.

⁶⁶ Ibid., Sid. 233.

visar på att andelen personer i varje generation som väljer bort ett arbete där de inte trivs, har ökat gradvis. Den här företeelsen syns i dock större utsträckning hos generationen 80-talister.⁶⁷

Generationsväxlingens största fråga handlar alltså om hur näringslivet och därmed chefskapet påverkas av de olika generationernas skilda arbetssätt, kunskap och kompetenser, vilka grundar sig i värderingar. Genom den här generationsväxlingen ökar fokus på den omtalade generationen 80-talister och de händelser som skedde under deras uppväxt. Det här för att kunna förstå generationens värderingar och inställning till arbete.

3.1.2 Åttioalet – vad kunde gå snett, vad kunde gå galet

För att enklare förstå 80-talisternas värderingar och synsätt krävs en bakgrund till och inramning av deras uppväxt under 1980- och 1990-talet. Det gamla talesättet ”man är barn av sin tid” speglar våra tankar om att vår uppväxt följer med för resten av livet. Genom en bakgrund och förståelse kan vi sedan lättare analysera generationens värderingar och intåg på arbetsmarknaden samt värderingarnas inverkan på deras chefskap.

Början av 1980-talet präglades av lågkonjunktur i Sverige, men vändningen kom och den senare delen av årtiondet benämns därför ”det glada 80-talet”. Bankerna började låna ut mer pengar och handel med värdepapper ökade. Krig pågick i Iran och Irak och det var ekonomisk kris och inflation i Sydamerika och Östeuropa. Samtidigt slöts en del fredsavtal och Berlinmuren revs 1989 vilket skapade optimism i samhället. Under 1980-talet kom även en bolagiseringsvåg där fler bolag skulle bli mer självständiga och därmed marknadsanpassas och utsättas för konkurrens. 80-talisterna har även fått uppleva mordet på statsminister Olof Palme, att Aftonbladet blev Sveriges första nättidning, att fartyget Estonia sjönk och att Sveriges fotbollslandslag tog brons i VM 1994. Det är bara några av de nämnvärda ekonomiska, kulturella och sociala händelser som inträffade under 80-talisternas uppväxt.⁶⁸ Sammanfattningsvis fick 80-talisternas föräldrar lättare finansiella lån, konkurrens blev ett mer erkänt och populärt begrepp och tekniken fick nya användningsområden. Genom den här händelsebeskrivningen skapar vi oss en övergripande bild av vad som kan ha format 80-talisternas grundvärderingar.

⁶⁷ Lindgren, Mats. Lüthi, Bernhard. & Fürth, Thomas. (2005). *The Me We Generation: What Business and politics must know about the next generation*. Stockholm: Bookhouse Publishing och Kairos Future. Sid, 106.

⁶⁸ Se bland annat: Lindgren et al. (2005). Sid 18-19. ; Fürth et al. (2002). Sid. 15.

3.1.3 Gundvärderingar

Samhället förändras och den nya generationen 80-talister tar plats med sina värderingar och beteenden i allt större utsträckning. En teoretisk undersökning kring begreppet värderingar och generationen bör genomföras för att få en förståelse för deras attityder och inställning till livet. Vi anser att det är av stor vikt att finna ett samband mellan generationens värderingar för att kunna komma fram till vilka huvudsakliga grundvärderingar som präglar 80-talisterna.

Kupperschmidt definierar en generation som den samling som delar födelseår, en gemensam del i historien och en kollektiv personlighet.⁶⁹ Likt Kupperschmidt fastställer Motta och Schewe att en generation vanligtvis räknas som de första 20-25 åren i människors liv, då de hinner växa upp och reproducera sig och därmed har växt upp under liknande förhållanden.⁷⁰ Fürth et al. menar att befolkningen kan delas in i olika ”värderingsprofiler” utifrån vilken generation de tillhör. Det här innebär att varje generation påverkas av de grundvärderingar som formas under uppväxten.⁷¹ Studier om värderingar och attityder har blivit allt mer förekommande och en överensstämmande punkt i dessa är hur och om grundvärderingarna bland annat påverkar ledares beteende i rollen som chef.⁷²

Grundvärderingar beskrivs som inneboende och varaktiga perspektiv på vad som är rätt och fel.⁷³ De illustreras även som övertygelser som är djupt rotade, ett tolkningsmönster samt ett bestående förhållningssätt. En människas värderingar stämmer oftast överens med dennes livsstil och därmed kan olika generationers grundvärderingar enklare identifieras.⁷⁴ Bard och Söderqvist beskriver att människan i grund och botten är en konservativ individ, vilket innebär att människan tenderar att stå fast vid gamla övertygelser även fast att de inte alltid överensstämmer med fakta. Genom att övertygelsen är gammal och inrotad ligger den människan varmt om hjärtat, vilket kan bidra till en viss mental trögrörlighet.⁷⁵ Grundvärderingar ändras inte i första taget vilket beror på att det är energikrävande och att vi då måste ifrågasätta hur vi tänkt och hur våra mentala bilder ser ut. Det är först vid en större

⁶⁹ Kupperschmidt, Betty R. (2001). *Understanding Net Generation Employees*. Journal of nursing administration. Vol 31, nr 12. Sid. 570-574.

⁷⁰ Motta. & Schewe. (2008). Sid. 1096-1110.

⁷¹ Fürth et al. (2002). Sid. 17.

⁷² Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1996). *Svenskt ledarskap i Europa*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber-Hermods. Sid. 37.

⁷³ Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press. Se: Judge, Timothy A. & Bretz, Robert D Jr. (1992). *Effects of work values on job choice decisions*. Journal of Applied Psychology. Vol. 77, nr 3. Sid. 261-271.

⁷⁴ Fürth et al. (2002). Sid. 16.

⁷⁵ Bard, Alexander och Söderqvist, Jan. (2000). *Nätokraterna – boken om det elektroniska klassamhället*. Stockholm: K-world. Sid. 45.

kris och vid extrema situationer som det är mer troligt att värderingarna ändras.⁷⁶ Vi liknar Bards och Söderqvists resonemang om övertygelser vid begreppet grundvärderingar då de har liknande tendenser i att vara djupt rotade hos människor.

Samhället under uppväxten har visat sig påverka individers grundvärderingar i deras vuxna liv. Motta och Schewe menar utifrån sin studie att såväl krig som politiska och ekonomiska inträffanden är exempel på stora händelser i uppväxten som har inverkan på människors grundvärderingar.⁷⁷ Vi vill styrka föregående författares resonemang med Säljö som menar att människors beteende, tankesätt, kommunikation och uppfattning av verkligheten formas av sociala och kulturella erfarenheter.⁷⁸ Resonemanget visar på att grundvärderingarna lever kvar även i det vuxna livet och därmed formar det samhälle som en ny generation växer upp i och präglas av.⁷⁹ För att exemplifiera har 80-talisterna idag genom sin uppväxt en större vilja och fler möjligheter än tidigare generationer till att frångå samhällets förväntningar och normer. Det har skapats genom det samhälle som de växte upp i och som deras föräldrar var med och formade. 80-talisternas uppväxt har därmed bidragit till en generation med ökad individualism⁸⁰, som får betydelse på dagens arbetsmarknad och för kommande generationer. De värderingar som utmärker generationen 80-talister blir därför viktiga att identifiera.

3.1.4 Det här är 80-talisterna

Generationen 80-talister växte upp med bland annat Internet, utlandsstudier, resande, ett mångkulturellt samhälle och en ökad globalisering,⁸¹ vilket enligt resonemanget har haft inverkan på deras grundvärderingar. Utifrån en värderingsundersökning av Kairos Futures om ungdomar, framkommer det att 80-talister är anti-auktoritära, självständiga, prioriterar flexibilitet och individuella möten. Vidare poängteras att 80-talisterna är en heterogen generation där det inte går att se någon direkt normalitet eller majoritet. Istället finns olika grupperingar och en frihet att välja hur man vill vara. Kortfattat menar författarna att generationen har ett globalt perspektiv fast med individualitet som ledord.⁸² Utöver det här

⁷⁶ Fürth et al. (2002). Sid 17.

⁷⁷ Motta. & Schewe. (2008). Sid. 1097.

⁷⁸ Säljö, Roger. (2008). *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag. Sid. 35.

⁷⁹ Fürth et al. (2002). Sid 18.

⁸⁰ Parment. (2008). Sid. 69.

⁸¹ Fürth et al. (2002). Sid. 12-14.

⁸² Fürth et al. (2002). Sid. 19.

debatteras det friskt i media om 80-talisternas värderingar och beteenden. Speciellt frågan om generationen är bortskämd och lat, vilket det finns många olika åsikter om.⁸³

80-talisterna beskrivs och skildras av Fürth et al. som så kallade legoknektar beträffande deras värderingar i arbetslivet om belöning och frihet.⁸⁴ Med det här menas att de utifrån sina värderingar vill öka det egna marknadsvärdet.⁸⁵ Lindgren et al. menar även de att 80-talisterna är individualister på ett personligt plan, men att de trots det här kan inneha en kollektivistisk syn på samhället då det ena inte måste utesluta det andra. Gemensamma mål i samhället och känslan av att kunna bidra till något som gynnar fler, visar på kollektivism medan den egna viljan och strävan efter en egen väg visar på individualism.⁸⁶ För unga svenskar betyder individualism; ökat fokus på att lita på sig själv, ökat fokus på självförverkligande samt ökade valmöjligheter till att uttrycka sig själv.⁸⁷ 80-talisterna värderar vänner högst i livet på kort sikt, följt av att vara frisk och ha en bra utbildning samt ha en hög kompetens.⁸⁸ 80-talisterna menar även enligt en undersökning att deras värderingar främst påverkas och inspireras dem som betyder mest.⁸⁹

Det bör poängteras att generationen inte är lat eller bortskämd då de prioriterar att ha kul och att förverkliga sig själv, utan generationen är komplex liksom verkligheten.⁹⁰ De här värderingarna har vuxit fram i samhället under tid och gradvis ändrats från kollektivism och materialism till individualism och sociala värden⁹¹. Att kunna få arbeta med och försörja sig på sina personliga intressen är något som många i den yngre generationen strävar efter, till skillnad från tidigare generationer. Det här då det inte längre är en omöjlighet i ett samhälle med en ökad upplevelse- och transformationsekonomi.⁹²

Dagens ungdomar tenderar att ta frihet och möjligheter för givet och menar att det gäller att fånga dem. Valfriheten är stor och det finns inga ursäkter om man inte lyckas i livet, det handlar om att ta hand om och ta vara på sig själv. Meningen enligt morgondagens vuxna är alltså att fylla livet med möjligheter och göra så mycket som möjligt av dem.⁹³ En grund till den här förkärleken till möjligheter kan vara uppväxter med mer resande, TV-program som

⁸³ Se bland annat: Aftonbladet. <http://www.aftonbladet.se/wendela/article4961105.ab?service=print> (Läst: 2009-05-22). ; Fokus. <http://www.fokus.se/2009/03/en-blast-generation/> (Läst: 2009-05-22).

⁸⁴ Ibid., Sid. 74-75.

⁸⁵ Ibid., Sid. 56-57.

⁸⁶ Lindgren et al. (2005). Sid. 34.

⁸⁷ Ibid., Sid. 40.

⁸⁸ Ibid., Sid. 51.

⁸⁹ Ibid., Sid. 52, 85-86.

⁹⁰ Jfr. ibid., Sid. 35,45.

⁹¹ Ibid., Sid 106.

⁹² Fürth et al. (2002). Sid 40.

⁹³ Lindgren et al. (2005). Sid. 44-48.

visar vanliga personers väg till att bli en stjärna och även såkallade ”curling föräldrar”. Det här visar på att 80-talisterna har växt upp med inställningen till att man kan bli vad som helst, bara man vill och tar tillvara på möjligheterna.⁹⁴

Som tidigare nämnts har forskarna Motta och Schewe liksom Fürth et al. fokuserat på olika generationers värderingar i sina studier och hur dessa formar generationer. Motta och Schewe identifierar olika generationer och deras värderingar, där 1980-talet nämns som ”the lost decade”, vilket kan översättas som ”det förlorade årtiondet”. En viss likhet finns mellan resonemang som förs av Fürth et al. och Motta och Schewe då de menar att generationen bland annat kännetecknas av ökad individualism, öppna diskussioner och miljötänkande.⁹⁵ Motta och Schewe menar att 80-talisterna ser till kortsiktiga resultat och personlig belöning i sitt arbete som chefer, vilket grundas i deras värderingar. De värderingar som framkommit i studien visar på att generationen negligerar tidigare generationer, ser en osäker framtid samt att de vill se direkta resultat i sitt arbete.⁹⁶

Många 80-talister har sett sina föräldrar offra sig för jobbet och därför kommer de inte acceptera dagens chefvillkor.⁹⁷ Typiskt för generationen är att de värdesätter gemenskap och trygghet och ser arbetet i första hand som självförverkligande och de ifrågasätter lojalitet mot företag.⁹⁸ 80-talisterna är en generation som värderar vänner, utbildning och kompetens högt. Vidare är de individualister som har en förkärlek till möjligheter, samtidigt som de ser till andra i samhället. Efter den här beskrivningen av vad som typifierar 80-talisterna presenterar vi de grundvärderingar som vi urskiljt utifrån teorins beskrivning av generationen.

3.1.5 Identifiering av 80-talisternas grundvärderingar

Vi har kunnat utläsa ett mönster i 80-talisternas värderingar genom en sammanställning av de i uppsatsens teoretiska del nämnda värderingar och attityder. Därefter har vi diskuterat och delat upp dem i värderingar och grundvärderingar, vilket visas nedan i figur 1. Vi menar att de grundvärderingar som identifierats ligger till grund för generationens ytliga värderingar i form av attityder, trender och åsikter⁹⁹. De värderingarna syns i de tre översta kolumnerna och vi har utläst ett samband mellan de värderingar som finns i varje kolumn. De två värderingarna som syns i mitten av figuren har samband med både den högra och den vänstra kolumnen.

⁹⁴ Ibid., Sid. 52.

⁹⁵ Motta, & Schewe. (2008). Sid. 1100; Fürth et al. (2002). Sid 20.

⁹⁶ Motta, & Schewe. (2008). Sid. 1102.

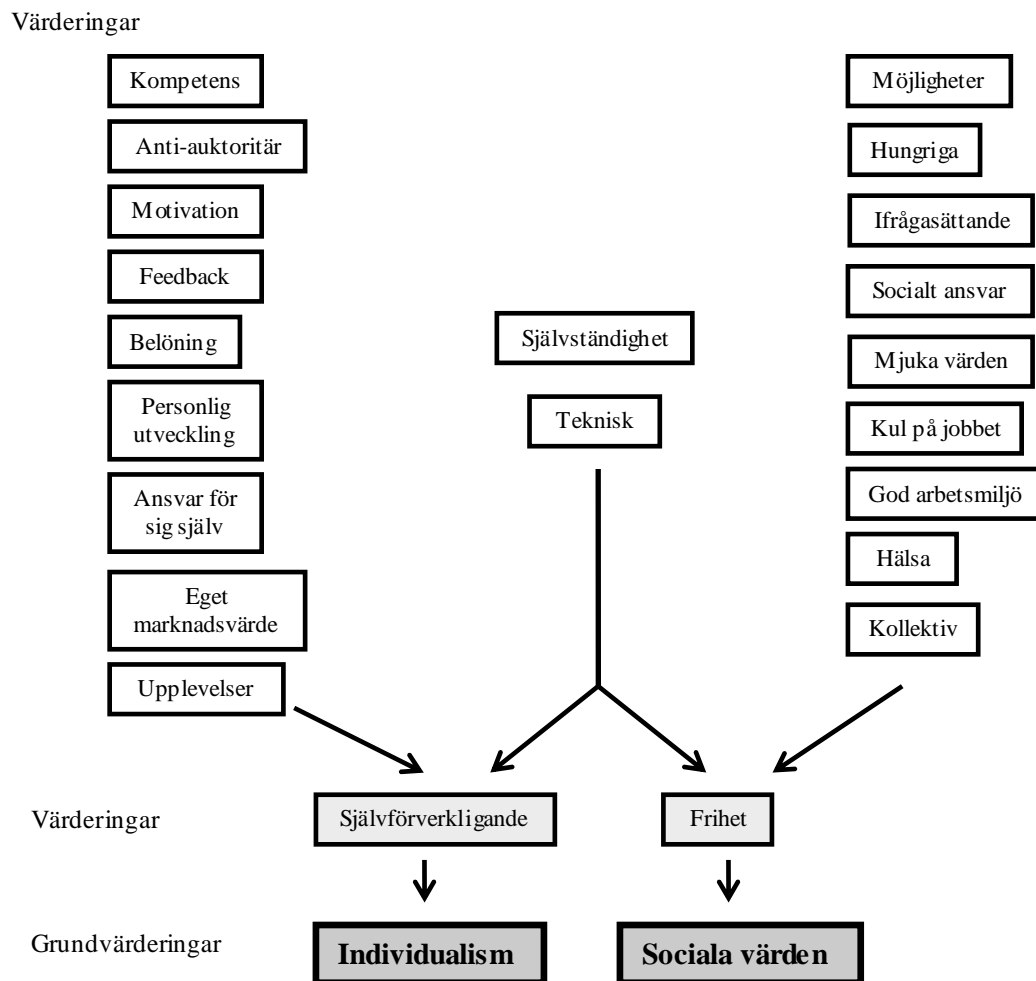
⁹⁷ Ny teknik. www.nyteknik.se/nyheter/karriarartiklar/article423485.ece. 2008-10-08. (Läst 2009-04-12).

⁹⁸ Parment, Anders. (2008). *80-talister kräsna och krävande*.

Tillgänglig:http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/artikel_813843.svd. (Läst 2009-04-03).

⁹⁹ Jrf. Fürth et al. (2002). Sid. 16.

Den vänstra kolumnen tillsammans med den mittersta mynnar ut i värderingen självförverkligande och den högra samt den mittersta kolumnen mynnar ut i värderingen frihet. Utifrån dessa två värderingar har vi identifierat de två grundvärderingarna hos generationen 80-talister som vi efter diskussion och inspiration från teorin, har kommit fram till. De två grundvärderingarna är *individualism* och *sociala värden*, vilka vi menar ger en översiktlig bild av 80-talisternas värderingar.



(Figur 1).

Med individualism menar vi, utifrån vår egen förståelse samt tidigare teoretiska resonemang, att generationen har möjligheter till att förverkliga sig själva och utvecklas som individer. Attityder som med hjälp av figur 1 kan utläsas utifrån den här grundvärderingen är bland annat att 80-talisterna anser att var och en har ansvar för sitt eget liv och sin egen utveckling. Generationen menar att det är viktigt att skapa sitt eget marknadsvärde samt att motiveras och få bekräftelse i arbetet. Sociala värden som grundvärdering ger bland annat

upphov till attityder som valfrihet i samhället, hänsyn till mjuka värden på arbetet och att ta tillvara på de valmöjligheter som finns.

De nämnvärda inträffanden i samhället som kan ha haft inverkan på 80-talisternas grundvärderingar och format dem är sociala, ekonomiska, kulturella och tekniska händelser. Som tidigare nämnts, internationaliserades både ekonomin och samhället under 1980-talet och den hårt reglerade marknaden övergick också till en mer tillgänglig marknad med många möjligheter.¹⁰⁰ Vi menar att det här kan ha bidragit till att individens eget ansvar för beslut och konsekvenser ökade. Dessutom kan 80-talisternas uppväxt med Internet, resande och globalisering¹⁰¹ skönjas i deras ständiga strävan efter tillgänglighet, självförverkligande och kunskaper, vilket i sin tur grundas i individualismen. Vi ser att en sådan uppväxt kan ha bidragit till en mer nära relation till omvärlden där generationen lättare kan relatera sina handlingar till ett större perspektiv. Slutligen kan även 80-talisternas föräldrars arbetssituation med ökade sjukskrivningar, fler som ”går in i väggen” och stress¹⁰² ha bidragit till att generationen prioriterar sociala värden framför ekonomiska framgångar i arbetslivet. 80-talisternas grundvärderingar om individualism och sociala värden påverkar generationens agerande och synsätt och framträder bland annat i deras inställning till arbete och därmed i deras chefskap.

3.1.6 80-talisters syn på arbete

Generationen 80-talister anser sig inte vara vare sig underordnade eller omyndiga på sin arbetsplats, utan menar att de hellre slutar på ett arbete de inte trivs på än arbetar kvar. 80-talister ser det även som en självklarhet, både som chef och som medarbetare, att de kan utnyttja sin självständighet och de möjligheter som uppstår i organisationer. Tryggheten i arbetslivet ligger inte i anställningen, utan i vetskapen om den egna kompetensen.¹⁰³ Den här uppfattningen gällande 80-talisters syn på arbetslivet återspeglas i citatet nedan:

”De är hänsynslösa. De är otrogna. 80-talisterna är de nya makthavarna.”¹⁰⁴

Till skillnad från förr, får allt fler chefer sin befattning utifrån den kompetens de besitter och de önskemål de har, och inte baserat på standardiserade roller och traditioner.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Parment. (2008). Sid. 18.

¹⁰¹ Fürth et al. Sid. 12-14.

¹⁰² Ny Teknik. Tillgänglig: www.nyteknik.se/nyheter/karriarartiklar/article423485.ece (2008-10-08). (Läst 2009-04-12).

¹⁰³ Parment. (2008). Sid 214-217.

¹⁰⁴ Fürth et al. (2002). Sid. 7.

Resonemanget bygger vidare på tidigare påstående gällande 80-talisternas uppfattning om att kompetens bidrar till status snarare än vad yrkestitlar gör.¹⁰⁶

Aspekter som generationen värdesätter i arbetslivet är bland annat snabb och tydlig feedback, en vilja till att utvecklas och en förmåga att åstadkomma ett arbete med snabba resultat. Arbetskamrater och valmöjligheter är också något som prioriteras högt. Generationen är arbetsam så länge arbetsmiljön erbjuder de förutsättningar som de efterfrågar. Därför är det väsentligt för chefer att skapa incitament som gynnar dessa attityder och önskemål.¹⁰⁷ Dagens inriktning på serviceekonomi där drivkrafterna är krav och önskningar passar bra in på 80-talisternas synsätt och arbetsvärderingar, vilket talar för att det här kommer att öka än mer.¹⁰⁸

Många unga förväntar sig att ha kul på jobbet och de vill ha en miljö som stimulerar till personlig utveckling, erbjuder möjligheter och trevliga arbetskamrater. Utifrån den här aspekten kan det därför vara en strategi hos företag och chefer att försöka locka till sig rätt personer inför framtiden. Det vill säga personer som passar in i organisationskulturen och som kan arbeta i team, inte enbart personer med rätt kompetens.¹⁰⁹ Ytterligare en viktig arbetsuppgift för chefer är att främja mjuka värden. De kan relateras till nyckeltal och kan liksom hårda värden ha en del i företags framgång.¹¹⁰

80-talisternas syn på arbete kan sammanfattas som att de inte är helt lojala gentemot sin arbetsgivare, då de kan tänka sig att byta arbetsplats om arbetsgivaren inte uppfyller deras krav och förväntningar. De förväntar sig ett ömsesidigt givande och tagande i relationen med arbetsgivare. Även en stimulerande miljö, personlig utveckling, att ha kul på jobbet samt ett chefskap med mjuka värden är aspekter som värdesätts av generationen. Diskussionen visar på att generationens arbetsmoral och grundvärderingar påverkar deras utövande av chefskap.

Det här första avsnittet om generationsväxlingen och 80-talisternas grundvärderingar kan sammanfattas med att samhället står inför en av de största generationsväxlingarna på länge där många av 40-talisterna redan har börjat gå i pension. 80-talisterna som i allt större utsträckning gör sitt inträde på arbetsmarknaden, har formats av deras uppväxt och därmed har de andra värderingar än tidigare generationer. Generationens värderingar har framförallt påverkats av familj, vänner och tendenser i samhället. Utifrån teorin kan generationen 80-talisternas grundvärderingar sammanfattas med begreppen individualism och sociala värden.

¹⁰⁵ Parment. (2008). Sid 218.

¹⁰⁶ Ibid., Sid 222-225.

¹⁰⁷ Parment. (2008). Sid 222-225.

¹⁰⁸ Lindgren et al. (2005). Sid 108-109.

¹⁰⁹ Lindgren et al. (2005). Sid 153-154.

¹¹⁰ Hansson, Johan & Andersson, Pähr E. (1999). *Intellektuellt kapital i teori och praktik*. Första upplagan. Djursholm: Humatech. Sid.158-159.

Den här sammanfattande bilden tar vi med oss i ett senare avsnitt som resonerar om hur generationsväxlingen och 80-talistens värderingar kan kopplas till chefskap i service sektorn.

3.2 Chefskap

3.2.1 Faktorer som påverkar chefskapet

I det här avsnittet presenteras områdena chefskap och service sektorn vilka sedan binds samman och visar på hur chefskapet används i service verksamheter. Den omfattande mängd litteratur som skrivits om chefskap visar på att det är ett ämne som är väl utforskat. Begreppet chef härstammar från franskan och betyder enligt ett äldre uppslagsverk ”styresman”¹¹¹. En modernare definition beskriver att en chef ska ta ansvar för den kontinuerliga utvecklings- och förändringsprocessen, skapa en trivsam arbetsmiljö och utveckla medarbetarna.¹¹² Värderingar har enligt forskning påverkan på individers beslutsfattande och syn på omgivningen. Vad gäller chefer har deras värderingar i ledarskapet stort inflytande på aspekter som trivsel, motivation och lönsamhet på arbetsplatsen.¹¹³

De managementteorier som finns är många till antalet med olika inriktningar och de kompletterar varandra i jakten på vad som är en optimal ledarstil inom chefskapet.¹¹⁴ De teorier som litteraturen redogör för är relevanta då de illustrerar och visar på hur chefskapet har förändrats över tid och kan komma att förändras genom 80-talisterna.

Kotter, Johnsen och Oxvid-Östergaard är några av de teoretiker som utifrån interaktionsteorier beskriver ledarskapets process ur ett brett perspektiv med hänsyn till ett antal olika aspekter och faktorer. Kotter tar bland annat upp huruvida ledarprocessen påverkas av familjebakgrund, personlighet, utbildning, karriärmönster och samlad kunskap samt relationer.¹¹⁵ Den här processen liknar vi vid vad som tidigare beskrivits gällande grundvärderingar, vilka till stor del påverkas av ekonomiska, sociala, politiska, tekniska och kulturella händelser under uppväxten.

Interaktionsteoriernas grundsyn kan översiktligt sammanfattas genom figur 2 nedan där olika faktorer som påverkar ledarskapet identifierats. Dock har det här synsättet inte lyckats beskriva ledarskapsprocessen till fullo, utan har senare kompletterats utav andra ansatser.¹¹⁶ Det som vi tar med oss utifrån modellen är tankegången kring att många olika faktorer

¹¹¹ Molin, Björn. (1994). *Chef för utveckling och förändring*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber-Hermods. Sid. 15.

¹¹² Ibid., Sid 16-17.

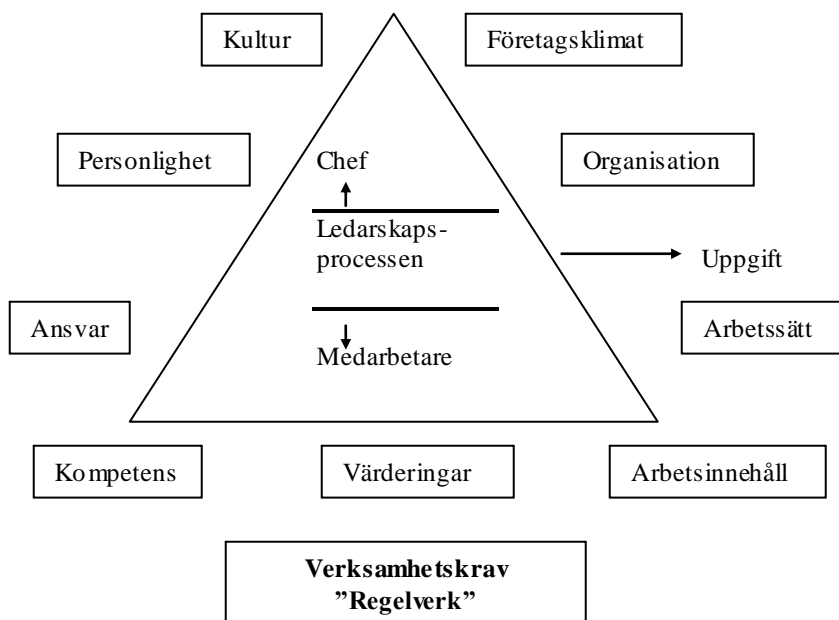
¹¹³ Judge. & Bretz. (1992). Sid. 261-271.

¹¹⁴ Jfr. Tollgerdt-Andersson. (1996). Sid. 33.

¹¹⁵ Kotter, John P. (1982). *General Managers are not generalists*. *Organizational Dynamics*. Vol. 10, nr 4. Sid. 5-19.

¹¹⁶ Tollgerdt-Andersson. (1996). Sid. 35-36.

påverkar en situation, ett beteende, ens värderingar etcetera. Det syns i både förandet av grundvärderingarna och i ledarprocessen. Det är därför av vikt att se till ett sammanhang, likt modellen, och inte enbart till detaljer i en fråga.



Figur 2. Faktorer som påverkar ledarskapsprocessen.¹¹⁷

Tollgerdt-Andersson menar att ledarskapsprocessen bland annat påverkas av chefernas värderingar, krav och förväntningar, samt att sådana faktorer blivit mer förekommande i forskning kring ledarskap. Dagens och framtidens chefskap består av fler aspekter än tidigare, bland annat handlar det om att handskas med omvärlds- och personalorienterade uppgifter. Chefskap kan på ett fördelaktigt sätt ses som en process och ständig rörelse där aspekter som personlighet, medarbetare, familj, värderingar, företagsklimat och arbetsuppgifter påverkar.¹¹⁸

För att arbeta personalorienterat och för att frigöra potential bland sina medarbetare kan chefer även använda sig av coaching. Metoden är inte speciellt utforskad än och är relativt ny då den växte fram under 1980-talet. Det här gör det intressant då framtidens arbetssätt i organisationer allt mer liknar och gynnar coaching.¹¹⁹ Coaching som verktyg grundar sig på bland annat inställningen till att man kan skapa sitt eget öde, likt Kierkegaards tes.¹²⁰ Vi vill likna det här vid 80-talisternas värderingar gällande att ta tillvara på alla möjligheter och att

¹¹⁷ Fritt efter Tollgerdt-Andersson. (1996). Sid. 35.

¹¹⁸ Ibid., Sid. 37.

¹¹⁹ Gjerde, Susann. (2004). *Coaching. Vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur . Sid. 10.

¹²⁰ Ibid., Sid. 9, 24.

var och en är ansvarig för att förverkliga sina drömmar och skapa sig ett bra liv. Coaching bygger på en positiv, humanistisk och existentialfilosofisk inställning till människan där möjligheter och lösningar är i centrum.¹²¹ Genom att koppla ihop varje individ med dennes inneboende kunskap och mål, kan det resultera i handling då individen bär svaren inom sig.¹²²

I en organisation med kollektivistisk syn spelar det sociala nätverket en stor roll för medarbetarna. De kollektivistiska cheferna präglas av att ha en vilja till att ha kontroll över vad som händer i organisationen. En individualistisk syn hos medarbetare handlar istället om att kunna få arbeta mot personliga mål och att utvecklas. Enligt det här synsättet måste chefer därför säkerställa att företagets mål överensstämmer med medarbetarnas egna intressen och mål.¹²³ Vi vill koppla den individualistiska synen till Tollgerdt-Anderssons tidigare beskrivning av hur dagens och framtidens chefskap ser ut, med mer hänsyn till de anställda som individer och deras behov. Vi ser även likheter mellan chefers fokusering på personlig utveckling och användningen av coaching. Med det här avsnittet vill vi mena att både chefskapet och ledarprocessen påverkas i olika hög grad av många olika faktorer, vilka alla är viktiga att tänka på i ett sammanhang i en diskussion om chefskapets utövande.

3.2.2 Vikten av ett emotionellt chefskap

Det tekniska och materiella synsättet som funnits och även finns kvar inom många organisationer, ifrågasätts av många. De menar att företag med ett sådant synsätt behöver utveckla sin känsliga och emotionella sida och att det som chef därför är viktigt att arbeta med mjuka värden och därmed den personliga utvecklingen. Det är av stor vikt att klargöra de personliga värden som vi människor innehar och värden av dessa slag kan vara ärlighet, kärlek och förtroende.¹²⁴ Molin citerar Ole Henriksen som menar att:

*”En chef ska nu ta ansvar för den kontinuerliga utvecklings- och förändringsprocessen, skapa en bra psykosocial arbetsmiljö, stimulera gruppsamverkan och utvecklingen av medarbetarna. Ta ansvar för att deras kompetens och självständighet ökar och inte minst engagemanget/---/”*¹²⁵

Citatet belyser förändringen i chefskapet där mjuka värden blir allt mer förekommande och där emotionell kompetens är av stor betydelse.

¹²¹ Ibid., Sid. 75.

¹²² Ibid., Sid. 55-56.

¹²³ Tollgerdt-Andersson. (1996). Sid. 40.

¹²⁴ Boëthius, Stefan & Edhin, Martin. (2000). *Det osynliga ledarskapet*. Stockholm: Ekerlids förlag. Sid. 39.

¹²⁵ Molin. (1994). Sid. 16-17.

Dulewicz et al. är några av dem som forskat kring specifika ledarkompetenser och emotionell kompetens, vilket även benämns som EQ. Goleman menar att ju högre upp en person är i en organisation, desto viktigare blir den emotionella kompetensen i jämförelse med tekniska kunskaper och intellektuell kompetens. Forskning har visat på att en ideal ledare och chef bör besitta tre kompetenser; intellektuell kompetens (IQ), emotionell kompetens (EQ) och ledarskapskompetens. Forskningen och dessa kompetenser är kopplade till tre olika dimensioner av ledarskapsstilar;¹²⁶

- ❖ Det målorienterade ledarskapet
- ❖ Det involverande ledarskapet
- ❖ Det engagerande ledarskapet

I det målorienterade ledarskapet anpassar ledaren sitt agerande och sitt sätt att ge direktiv till de anställda på ett sådant sätt att de ska kunna nå sina mål. Det innebär inte en auktoritär inriktning utan ett beteende som är ledarcentrerat. En involverande ledare är inte lika fullt ledarcentrerad, men fortfarande en vägvisare. Han eller hon involverar medarbetarna för att sätta riktningar och mål, samt gör dem delaktiga i beslutet kring hur de ska nå sina mål och vilka mål som skall sättas. Slutligen innebär det engagerande ledarskapet att ledaren fokuserar på att underlätta för medarbetarna att nå sina mål och utvecklas. Här finns större fokus på personlig utveckling än på att utveckla medarbetare i den riktning som företaget eftersträvar.¹²⁷ Både den involverande och den engagerande inriktningen i ledarskapet kopplas ihop med en av generationen 80-talistens värderingar gällande självförverkligande, där många menar att personlig utveckling, upplevelser och ta tillvara på möjligheter är viktiga aspekter att se till som chef.

Det är viktigare att ta hänsyn till EQ i företag än till hur högt IQ personer har. Det här för att det är svårare att värdera och upptäcka förståelsen för betydelsen av känslor och samarbete mellan medarbetare i mer resultatnriktade arbetsklimat. Den nya tesen avslöjar att det är av stor vikt att förstå de egna känslorna och ha inlevelse nog att kunna avläsa andras känslor. Mest framgångsrika är de personer och chefer som kan hantera sina egna och även andras känslor.¹²⁸ Dagens fokusering på emotionellt chefskap har inte alltid varit självklar utan chefskapet befinner sig i ständig utveckling och förändring. Genom att fler verksamheter tar hänsyn till mjuka värden skapas det förutsättningar för ett chefskap med inslag av

¹²⁶ Dulewicz, Chris. Young, Mike. & Dulewicz, Victor. (2005). *The relevance of emotional intelligence for leadership performance*. Journal of General Management. Vol 30. Nr 3. Sid. 71-86.

¹²⁷ Dulewicz, Victor. & Higgs, Malcolm. (2004). *Assessing leadership styles and organizational context*. Journal of Managerial Psychology. Vol 20. Nr 2. Sid. 105-123.

¹²⁸ Ahltop, Birgitta. (2005). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Upplaga 1:5. Malmö: Liber. Sid. 35.

emotionell kompetens. Då kan chefer lättare hitta en balans mellan EQ, IQ och ledarskapskompetens, vilket gynnar ledarskapet och därmed medarbetarna och organisationen.

3.2.3 Förändring i chefskapet

Chefskapet har under åren varierat och bland annat påverkats av verksamheters förändrade karaktär och utformning.¹²⁹ Forskning belyser att det tidigare chefskapet karakteriserades av makt, auktoritet och formalitet till skillnad från idag då chefskapet anses vara mer informellt.¹³⁰ Chefskapet har sannolikt påverkats av en lång demografisk historia, marknadsekonomi, utbildning och levnadsvillkor samt social trygghet. Andra omständigheter som har bidragit till förändringar i chefskapet är verksamheters utveckling och olika utformningar. Chefskapet förändras även på grund av en allt snabbare omvärldsutveckling där en ökad internationalisering och snabb teknikutveckling kan nämnas.¹³¹

Idag arbetar allt färre chefer ensamma då det blir vanligare med olika former av grupper på arbetsplatser och chefer måste anpassa sig till sådana arbetsformer.¹³² Tollgerdt-Andersson instämmer i det här resonemanget då hon menar att dagens ledarskap skiljer sig gentemot gårdagens. Det här då det idag handlar om att se till fler aspekter som ekonomi, omvärld och medarbetare. Ett ledarskap kan ses som en process som ständigt ändras och påverkas av händelser internt och i omvärlden (se figur 2).¹³³ Ahltopp menar även hon att det sker en förändring i arbetslivet och i chefskapet som organisationer och chefer måste anpassa sig till, vilket hon illustrerar med begreppen; distans, projekt och nätverk.¹³⁴ Chefskapets förändring över tid går även att koppla till samhällets förändrade syn på arbete genom tiderna och förändringen från ett industrisamhälle till ett kunskaps- och tjänstesamhälle med en större servicesektor. Yrket definierar inte längre en persons identitet och ger inte mening i lika hög grad som förr. Överflödet av aktiviteter som finns omkring oss kan sägas konkurrera med arbetet om att ge livet mening. Då kunskap och tjänster är färskvaror som ständigt behöver uppdateras och förnyas, kan det antas bli lättare att byta miljö, arbetsgivare och tjänst oftare.¹³⁵ Det här resonemanget kan kopplas till ovanstående om att chefer idag måste arbeta

¹²⁹ Molin. (1994). Sid. 8.

¹³⁰ Drucker, Peter. (2000). *Om management på 2000-talet*. Göteborg: IS. Sid. 25.

¹³¹ Molin. (1994). Sid. 8-9.

¹³² Ibid., Sid. 8-9.

¹³³ Tollgerdt-Andersson. (1996). Sid. 37.

¹³⁴ Ahltopp. (2005). Sid. 17.

¹³⁵ Fürth et al. Sid. 71-72.

mer med människoorienterade profiler och kunskap för att möta de anställdas ökade krav på utveckling, utbildning och ansvar och därmed behålla dem som arbetskraft.

I slutet av 1980-talet växte medarbetarskapets betydelse fram och diskussionen om begreppet tog fart i managementlitteratur. Medarbetarskapets budskap betonade vikten av att chefer skulle främja medarbetarna och se dem som en viktig resurs och genom det här öka företagets prestationer. Managementlitteraturen tenderade dock att se medarbetarna som något slags offer för organisationerna, där de inte fick utrymme att synas i och påverka den hierarkiska världen.¹³⁶ De olika managementidéer som uppkommit under åren har kritiserats då många menar att om dessa idéer och teorier hade fungerat så hade det inte funnits så många skilda managementteorier.¹³⁷ Det här visar på att chefskapet är komplext och att nya managementteorier uppkommit i takt med att chefskapet förändrats.

Ahltopp menar att chefer i framtiden kommer att möta fler anställda som, likt 80-talisterna, har utbildning, krav på frihet, lärande och som vågar ifrågasätta mer. Författaren menar vidare att det som förr kallades personalvård, nu och i framtiden mer kommer att behandla kompetensutveckling och belöningssystem.¹³⁸ Chefers personliga ledarstil kommer att förändras då nya förhållningssätt växer fram och de kommer att ställa nya krav på sina medarbetare, samtidigt som medarbetarna kommer att ställa nya krav på sina chefer. Dessutom tyder mycket på att framtida chefer kommer att bli tvungna att se mer till företagsvisionen än till sin egen framgång.¹³⁹ Utvecklingen är intressant då många menar att 80-talisterna är individualister som fokuserar mycket på självförverkligande.

Likt Fürth et al. diskuterar även Ahltopp hur yngre medarbetares ifrågasättande skapar en arbetskultur där chefen inte kan gömma sig bakom en titel utan måste stå för sina handlingar. Företagen kan inte heller förlita sig på medarbetarnas villkorslösa lojalitet gentemot dem, utan måste arbeta för att behålla arbetskraften. Det här då livskvalitet förknippas med både arbete, fritid och familj då fler familjer har delat ansvar i hemmet och flexibiliteten ökar.¹⁴⁰ Även Bengtsson diskuterar hur individers preferenser har förändrats och att idag går vår strävan efter identitet oftast före våra materiella behov. Då synlighet och bekräftelse är viktigt både privat och i arbetet och blir det allt mer viktigt att arbetsgivaren bekräftar medarbetarnas identiteter. Som synes förändras de mänskliga behoven över tid. Det finns även en fokusering på det känslomässiga och mentala planet med en strävan efter

¹³⁶ Parment. (2008). Sid 214-215.

¹³⁷ Boëthius. & Edhin. (2000). Sid. 79-80.

¹³⁸ Ahltopp. (2005). Sid. 124-125.

¹³⁹ Ibid., Sid. 20-21.

¹⁴⁰ Ibid., Sid. 126-127.

personlig utveckling. Författaren menar att genom att bli sedd kan man växa som människa.¹⁴¹ Ahlthorp beskriver att på grund av framtida krav på förändringar från medarbetare och framtida arbetskraft, tvingas företag att omorganisera och förnya arbetet. Förnyelser som kan nämnas är exempelvis; mer flexibla arbetstider, säsongvariation, flytande semestrar, plattare organisationer och fler målstyrande och självstyrande grupper. Det här för att främja medarbetarnas behov att få ha en hög livskvalitet med hänsyn till bland annat familj, fritid och ansvar.¹⁴² I samband med förnyelser och förändringar i såväl organisationer som i chefskap kommer nya arbetsuppgifter att uppstå. I takt med samhällets utveckling har även chefskapet förändrats från en utformning med makt och auktoritet till att ha en mer informell karaktär. Chefer bör idag inte enbart se till de anställdas arbetsuppgifter, utan även ta hänsyn till medarbetarnas krav på livskvalitet.

3.2.4 Chefers arbetsuppgifter förändras

Arbetsuppgifter för en chef idag består bland annat av att ta ansvar för den kontinuerliga utvecklings- och förändringsprocessen samt för medarbetarna. Dessutom är det av vikt att sträva efter att frambringa ett bra arbetsklimat.¹⁴³ Kunskapsöverföring och utveckling i företag sker främst genom kommunikation mellan olika generationer, vilka besitter olika essentiella kunskaper.¹⁴⁴ Olika undersökningar har visat på förändringar och påtagliga tendenser bland chefer som innebär att de har allt längre arbetsdagar och att de enligt Drucker borde se till ekonomin i första hand.¹⁴⁵ Då 80-talisterna sägs prioritera flexibla arbetsplatser, familj och fritid, är det intressant att följa den här utvecklingen i arbetsuppgifter kopplade till chefskap i framtiden.

De förändringar och ledningsproblem som kan sägas ligga i tiden är bland annat ledarens förståelse för andra kulturer, där chefer måste anpassa sig och sitt beslutsfattande efter kulturella och nationella ambitioner. Dessutom sägs det att omvärlden är i ständig förändring, vilket kräver ett flexibelt ledarskap då sårbarheten hos företag ökar på grund av ett större beroende som en följd av globaliseringen.¹⁴⁶

Utifrån en undersökning på 1990-talet visade det sig att många svenska chefer bland annat såg målformulering, lyhördhet och delaktighet som betydelsefulla ingredienser i ett

¹⁴¹ Bengtsson. (2002). Sid. 25-26.

¹⁴² Ahlthorp. (2005). Sid. 131.

¹⁴³ Molin. (1994). Sid. 16-17.

¹⁴⁴ Ohlsson. & Broomé. (2003). Sid. 19.

¹⁴⁵ Wilson, Fiona. (1999). *Organisation, arbete och ledning - en kritisk introduktion*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber. Sid. 77-78.; Drucker, P. F. (1989). *The Practice of Management*. Oxford: Heine mann Professional Publishing. Se: Wilson. (1999). Sid. 78.

¹⁴⁶ Tollgerdt-Andersson. (1996). Sid. 25.

framgångsrikt ledarskap. De svenska cheferna ansåg att en framgångsrik chef sammanfattningsvis bör vara ärlig, motiverande, engagerande, samverkande, stödjande och lyhörd. Det var främst dessa sociala aspekter som prioriterades och inte de professionella av cheferna.¹⁴⁷ Likt chefskapet är arbetsuppgifterna i ständig förändring och det innebär att dagens chefer främst arbetar med arbetsklimat, utveckling av medarbetare och att de har ett flexibelt förhållningssätt. Det här till skillnad från förr då chefers arbetsuppgifter främst bestod av att se till resultatet och att de anställda utförde sitt arbete. Chefskapet förändras i takt med samhället och har alltså ändrats från ett resultatnriktat och industriellt förhållningssätt till ett mer relations- och serviceinriktat förhållningssätt.

I en vidare diskussion tar vi med oss de för uppsatsens huvudfråga viktigaste resonemang om chefskap. Chefskapet påverkas av många olika faktorer, vilka alla är viktiga att ta hänsyn till, men personlighet och grundvärderingar är de som påverkar mest. Mjuka värden där coaching kan nämnas som exempel blir allt mer förekommande i dagens chefskap, liksom det involverande och engagerande ledarskapet. Emotionell kompetens är en uppskattad egenskap hos chefer och kan kopplas till den ökade fokuseringen på mjuka värden. Chefskapet har förändrats fram till idag, där samarbete, grupper och projekt är vanliga arbetsformer till skillnad från förr. Även organisationsformer har ändrats från mer hierarkiska till plattare och öppna strukturer. 80-talisterna som chefer arbetar mer med mjuka värden och är flexibla. Generationen som arbetskraft vågar ställa mer krav och ifrågasätta, vilket gör att chefer måste hitta en balans mellan att tillgodose medarbetarnas förväntningar på att både kunna göra karriär och ha ett familjeliv.

3.3 Servicesektorn

Servicesektorns utveckling har lett till att kunden fått en allt mer viktig roll som aktör i serviceproduktionen och som en del av produktionskraften är det viktigt för chefer att utöva management mot kunderna.¹⁴⁸ Det här innebär att chefskapet spelar en stor roll inom serviceverksamheter då de måste uppmärksamma och iaktta de anställda för att kunna skapa goda servicemöten. Det viktigaste konkurrensmedlet för företag i servicesektorn är förmågan att kunna ge kunderna goda servicemöten. Därför är det verksamhetens och chefers uppgift att tillsammans med de anställda och sina kunder skapa goda servicemöten.¹⁴⁹ Då servicesektorn präglas av möten och relationer är det viktigt att se till chefskapets betydelse inom den här.

¹⁴⁷ Ibid., Sid. 80.

¹⁴⁸ Normann. (2000). Sid. 28.

¹⁴⁹ Jfr Svingstedt, Anette. I Corvellec. & Lindquist. (2005) Sid. 38-39.

3.3.1 Chefen i servicesektorn

I verksamheter inom servicesektorn påträffas två olika typer av framgångsrika ledare. Det är dels de som har växt upp med eller utvecklat verksamheten och dels de som äger den unika förmågan att väcka entusiasm och styrka hos andra människor. Det ultimata är att ha en balans mellan de båda i en serviceverksamhet där möten och relationer står i centrum. Det goda ledarskapet i servicesektorn karaktäriseras av att ledaren förstår både medarbetarna och verksamhetens kunder. För att skapa goda servicemöten är emellertid den viktigaste egenskapen hos chefer att kunna motivera de anställda. Det gäller därför att kunna bedöma vad människor är motiverade till att utföra, hur mycket energi de är villiga att satsa, vilka deras långsiktiga ambitioner är och deras begåvning.¹⁵⁰ De ledare som kan avgöra att företagets framgång genereras genom prestationer av enskilda människor har stor medvetenhet och har utvecklat en egen utvärderingsmetod.¹⁵¹

En bra ledare och chef bör vara medveten om sitt eget beteende. Det här då medarbetarna följer ens uppträdande och agerar där efter. En ledares kommunikationsstil har även stor betydelse och varierar från en ledare till en annan. Några håller en lägre profil medan andra vill uppmärksammas. Det gäller dock att ha ett så kallat synligt ledarskap som visar var verksamhetens slagfält finns. Framgångsrika ledarskapsstilar i servicesektorn kräver en involverad chef i det avancerade arbetet att kommunicera direkt med nästan alla anställda, det här även i större företag vilket kan göras genom olika kommunikationsmedel.¹⁵² Chefer inom den servicesektorn måste uppmärksamma kunder, medarbetare och se till sig själv för att på så sätt kunna skapa goda servicemöten och därigenom goda resultat. En balans mellan att utveckla verksamheten och att motivera och entusiasmera människor i omgivningen är av stor vikt hos chefer i serviceverksamheter. Då verksamheter inom servicesektorn kännetecknas av möten och relationer på olika nivåer är chefskapet avgörande för företagets framgång.

Sammanfattningsvis är servicesektorn den största sektorn i näringslivet och består av relationer och interaktioner. Chefskapet inom servicesektorn är av stor vikt då det handlar om att kunna motivera de anställda till att skapa goda servicemöten. Genom att vara en synlig chef som är delaktig i det dagliga arbetet och genom att involvera kunden i serviceprocessen, främjar chefen goda servicemöten. Den här sammanfattningen tillsammans med de två tidigare avsnitten om generationsväxlingen och 80-talistens värderingar och om chefskap,

¹⁵⁰ Normann. (2000). Sid. 201-202.

¹⁵¹ Normann. (2000). Sid. 201-202.

¹⁵² Ibid., Sid. 203.

ligger till grund för kommande avsnitt om 80-talister som chefer i servicesektorn där dessa avsnitt smälts samman till en syntes.

3.4 80-talister som chefer i servicesektorn

Utifrån sammanfattningarna i de tidigare avsnitten vill vi återigen knyta an till uppsatsens syfte som är att analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har. Med det här i åtanke presenteras här en syntes där generationsväxlingen, 80-talisternas grundvärderingar, chefskap och servicesektorn kopplas samman och formar en sammanhängande helhet.

Forskning tyder på att värderingar formas under uppväxten och att en generation därmed delar värderingar baserade på gemensamt upplevda händelser och på hur samhället såg ut under den här tiden.¹⁵³ Det här kan kopplas till 80-talisternas uppväxt i ett samhälle som präglades av teknik, ökade finansiella tillgångar, och föräldrar som närvarade mer och deltog i högre grad än vad tidigare generationers föräldrar haft möjlighet till.¹⁵⁴ 80-talisternas grundvärderingar som kan sammanfattas med individualism och sociala värden får därmed en förklaring och ett ursprung. Individualismen hör ihop med tekniken som möjliggör flexibilitet och ökade kontakter, men även med de höga krav de ställer på arbetsgivare, och en tro på sig själv. Sociala värden förs samman med familjens betydelse och tilltron till vänner i högre grad. Kopplat till chefskap syns dessa grundvärderingar även här. Det här då chefskapet har utvecklats till att vara mer människofigurerat, där individer ska synliggöras och samspela mot organisationers mål¹⁵⁵.

Verksamheter inom servicesektorn ökar i samhället och ledarskapet blir mer betydelsefullt då branschen genomsyras av möten, människor och upplevelser. Chefer i serviceverksamheter bör därför vara extra lyhörda för service och bemötanden, då deras beteende tas efter av många anställda.¹⁵⁶ Om trenden fortsätter när 80-talisterna tar över många av chefspositionerna i serviceverksamheter, torde chefskapet utvecklas mot att bli än mer individualiserat och människofigurerat. Fokus kommer då att hamna på att skapa goda relationer, en sund arbetsmiljö, erbjuda flexibla lösningar och förespråka personlig utveckling.

Vår syntes är därför att 80-talisternas grundvärderingar påverkar chefskapet i serviceverksamheter på så vis att det blir mer människofigurerat, att chefer använder teknik som hjälp till flexibilitet, att de har en lyhördhet gentemot anställdas önsningar och att de

¹⁵³ Se bland annat: Fürth et al. Sid. 16; Motta & Schewe. (2008). Sid. 1096-1110.

¹⁵⁴ Lindgren et al. (2005). Sid 18-19.

¹⁵⁵ Se bland annat: Dulewicz, & Higgs. (2004). Sid. 105-123.

¹⁵⁶ Normann. (2000). Sid. 203.

strävar efter personlig utveckling som ett verktyg mot att nå organisationens mål och goda resultat. Ett mer informellt chefskap med fokus på mjuka värden är även tendenser som vi ser kommer att utvecklas genom 80-talisternas grundvärderingar.

Vi vill använda vårt teoretiska resonemang i nästa kapitel som ett underlag för tolkningen av det empiriska materialet. Det empiriska materialet analyseras i olika avsnitt med en uppbyggnad likt de teoretiska resonemangen för att vidare mynna ut i slutsatser gällande hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av 80-talisters grundvärderingar.

~ 4. 80-talist – javisst! ~

I det här kapitlet presenteras och tolkas det empiriska materialet utifrån uppsatsens teoretiska resonemang. Dispositionen följer tidigare upplägg där kapitlet inleds med generationsväxlingen, följt av 80-talisternas grundvärderingar. Därefter behandlas chefskap och servicesektorn, samt chefskapets betydelse i servicesektorn. I varje del presenteras även de slutsatser som framkommit utifrån det teoretiska och empiriska materialet. Avslutningsvis besvaras uppsatsens huvudfråga.

4.1 Arbetsmarknaden och chefskapet i förändring

4.1.1 Generationsväxlingen

Generationsväxlingen kan leda till både något positivt och negativt för arbetsmarknaden. En positiv följd av generationsväxlingen kan vara att många konservativa arbetssätt ersätts av nytänkande, nya kunskaper och kompetenser. En negativ följd kan vara att det finns en hög risk att den äldre generationens erfarenhet och insikt i arbetet försvinner från arbetsmarknaden. Då cirka 40 procent av arbetskraften på dagens arbetsmarknad kommer att förnyas från 40-talister till 70- och 80-talister gör det generationsväxlingen än mer aktuell, då det aldrig tidigare skett ett sådant omfattande skifte under så kort tid.¹⁵⁷ Vi reflekterar utifrån det här om det egentligen är känt av många att generationsväxlingen är så omfattande, eller om det är media som har bidragit till att öka medvetenheten om den. Vi menar att det kan vara möjligt att fler individer inte hade varit medvetna om generationsväxlingens storlek och innebörd om inte media debatterat och rapporterat om det här i så stor omfattning.

Parment menar att arbetsgivare måste få en förståelse för och vara insatta i generationen 80-talisternas egenskaper för att vara konkurrenskraftiga i framtiden.¹⁵⁸ Det här bland annat då studier har visat på att generationen 80-talister har större krav än tidigare generationer på sina arbetsgivare.¹⁵⁹ Det styrker även Parments egen beskrivning av vad som karaktäriserar 80-talisterna, då hans svar på frågan om vilka två ord han skulle använda för att beskriva vad som karaktäriserar 80-talisterna, var orden krävande och givande.¹⁶⁰ Arbetsgivarna bör bland annat erbjuda trygghet, engagemang och medbestämmande till 80-talisterna för att attrahera och behålla dem som kommer att vara framtidens arbetskraft.¹⁶¹

¹⁵⁷ Ohlsson & Broomé. (2003). Sid. 9.

¹⁵⁸ Parment. (2008). Sid. 70.

¹⁵⁹ Parment. (2008). Sid. 84.

¹⁶⁰ Parment, Anders. Mailintervju. (2009-05-18).

¹⁶¹ Fürth et al., Sid. 10-11.

Frågeformulärets respondenter anser i frågan om de ser några uppenbara skillnader mellan generationerna i synen på chefskap, att 80-talister inte är lika fokuserade på makt och att de vågar prova sig fram i arbetslivet. Det här exemplifierar Johan som menar att äldre generationer har större kontrollbehov, och Anna B som menar att äldre i större utsträckning bygger sitt chefskap på auktoritet, medan yngre bygger sitt chefskap på delaktighet. Även Lisa ser skillnader mellan generationernas syn på chefskap och arbetsliv då hon menar att yngre inte ser lika många hinder och inte är rädda om sina tjänster, utan vågar att prova sig fram för att hitta deras passion. En slutsats av det här är att arbetsgivare måste arbeta fram och utveckla nya arbetssätt och metoder för att locka till sig och behålla generationen 80-talister som arbetskraft. Det här då generationerna ser på chefskap på olika sätt och då de yngre hellre söker utveckling än trygghet i arbetslivet.

En av utmaningarna med generationsväxlingen är 80-talisternas starka individualism som kan leda till att de undviker att söka sig till organisationer med en hierarkisk struktur¹⁶². De här då det inte ges lika stor möjlighet i sådana organisationer till att ha inflytande över och påverka verksamheten. För att ge ett exempel lockades Y av att bli chef bland annat för att få möjlighet till att kunna tillföra ledaregenskaper till äldre chefer och få vara med att förändra i positiv riktning. Att ha ansvar och möjlighet att påverka nämner även X, Malin och Magnus som viktiga aspekter som påverkade dem i valet av en chefsposition. Följden av den här utmaningen kan bli att det på lång sikt skapas fler organisationer med en plattare struktur. Därför menar vi att arbetsgivare och organisationer till viss del måste anpassa sig i allt högre grad till nya generationers krav på hur arbetsmiljön ska vara.

En annan utmaning är att de olika generationerna med olika grundvärderingar inte förstår varandra i alla avseenden och därmed kan kommunikationen bli problematisk sinsemellan.¹⁶³ Vi vill även koppla den här utmaningen till ovanstående resonemang om olikheter i generationer och Johan menar, i sitt svar på frågan om hur han tror att chefskapet kommer att utvecklas, att 80-talisterna arbetar mer i grupp med delat ansvar där alla är delaktiga. Y menar att olikheterna generationerna emellan framkommer då äldre generationers ledarskap är mer trångsynt och långsamt och då 80-talister är mer rastlösa. Angelica framhåller dock att de största skillnaderna mellan chefer som är 80-talister är av individuell karaktär och att olikheterna främst är personliga, vilket även Lisa tar upp då hon menar att varje chef leder på sitt sätt utifrån olika förutsättningar. Vi kan utläsa att skillnaderna generationerna emellan enligt frågeformulärens respondenter, främst synliggörs i deras

¹⁶²Parment. (2008). Sid. 80-81.

¹⁶³Jmfr: *ibid.*, Sid. 94

inställning till arbete och deras arbetsmetoder, vilket grundar sig i skilda värderingar. Vi menar därför att kommunikationen i verksamheter kan vara problematisk generationer emellan, men att det inte nödvändigtvis måste vara mellan generationerna, utan även inom dem.

Slutsatserna bekräftar att generationsväxlingen för med sig både positiva och negativa följder då generationerna har formats av olika grundvärderingar. Organisationer har möjlighet att förändras och arbetsgivare måste i högre grad balansera mellan att ta hänsyn till vad deras nya medarbetare kräver och till vad som redan finns etablerat inom organisationen. Vi menar att en positiv aspekt kan vara att nya kunskaper kommer in på arbetsmarknaden och i chefskapet. En negativ aspekt kan däremot bli aktuell om kommunikationen inte fungerar generationerna emellan så att den äldre generationens värdefulla kompetens och erfarenhet går till spillo när de går i pension. Viktigt är att de olika generationerna förstår att de har olika värderingar och arbetssätt och att de respekterar och lär av varandra. Vi reflekterar kring att arbetsgivare måste välkomna den nya generationen som morgondagens arbetskraft och samtidigt ta generationsväxlingen på allvar och därmed främja kommunikationen mellan generationerna för att behålla och tillgodogöra sig så mycket kompetens som möjligt.

4.1.2 Grundvärderingars uppkomst

Olika generationer har växt upp under olika förhållanden då samhället har förändrats över tid och därmed har de olika bakgrund och synsätt. 80-talisternas grundvärderingar har växt fram ur ett samhälle med konjunktursvängning, marknadsreform, nya tekniska användningsområden med mera.¹⁶⁴ Vid frågan om Fürth ser några skillnader mellan värderingar och attityder, svarade han att värderingar förhåller sig till attityder som klimat förhåller sig till väder. Det vill säga att värderingar är mer grundläggande och stabila över tid, till skillnad från attityder som är mer flyktiga och föränderliga. Parment gav en liknande beskrivning till svar på samma fråga då han menar att: "Värderingar fungerar som en slags teori som styr en människas sätt att agera i olika situationer. Värderingarna kommer sedan till uttryck i språk, attityder och handlingar." Med det här menar vi att en individs attityd kan variera från individ till individ men att grundvärderingarna hos en generation däremot är varaktiga.¹⁶⁵ Det här överensstämmer med de teorier som menar att individers grundvärderingar påverkas av uppväxten och att en generation därmed kan dela vissa grundvärderingar¹⁶⁶.

¹⁶⁴ Se bland annat: Lindgren et al. (2005). Sid 18-19. ; Fürth et al. (2002). Sid. 15.

¹⁶⁵ Jfr: Rokeach, M. (1973). Se: Judge. & Bretz. (1992). Sid. 261-271; Bard och Söderqvist. (2000). Sid. 45.

¹⁶⁶ Fürth et al. (2002). Sid. 17.

Även Säljö's tankar kring att människors beteende, uppfattning av verkligheten och tankesätt formas av sociala och kulturella erfarenheter¹⁶⁷ använder vi vid tolkningen av svaren från frågeformulärets respondenter. Svaren på frågan om de tror att grundvärderingarna har påverkats av uppväxten i deras roll som chef, visar på att majoriteten av respondenterna ansåg att fallet var så. X menar att föräldrar och uppväxt har spelat en roll för hur denne agerar och tänker som chef idag genom att ha uppmuntrats att ta ansvar och arbeta hårt. Det nämns även av Johan som menar att man leder människor på det sätt man själv blivit ledd under sin uppväxt. De båda intervjupersonerna, Anna och Intervjuperson B, anser även de att uppväxten i hemmet har påverkat deras chefskap. Intervjuperson B exemplifierar att dennes sätt att diskutera och vara lyhörd som chef, kommer sig av att uppväxten präglades av ett sådant förhållningssätt.

Ingen av frågeformulärets respondenter uttalade sig om någon specifik händelse under deras uppväxt som de ansåg kan ha påverkat deras grundvärderingar. Parment menar att det snarare är tendenser än händelser i samhället som påverkat grundvärderingarna och ger exempel som uppbackning från föräldrar, goda valmöjligheter och möjlighet att kommunicera och få intryck genom teknik.¹⁶⁸ Motta och Schewe ger som exempel att krig och ekonomiska och politiska händelser under uppväxten påverkar grundvärderingarna¹⁶⁹ Vi kan dock inte se många sådana speciella situationer under 80-talisternas uppväxt, men några exempel är marknadens och ekonomins internationalisering som kan ha påverkat dem. Vi vill mena, likt Parment, att det inte nödvändigtvis måste vara större händelser utan snarare tendenser i samhället som har påverkat generationen 80-talister. Vi reflekterar kring att både stora och små händelser i samhället under 80-talisternas uppväxt förmodligen har påverkat dem undermedvetet och vi begrundar därför om det kan vara svårt för 80-talister att se till hur den egna uppväxten har påverkat det egna beteendet och grundvärderingarna.

Resultatet av frågeformulären i frågan ”Vad tror du kan ha påverkat utövandet av ditt chefskap mest?” visade på att uppväxt och utbildning rangordnades högst. Därefter följde arbetsklimat och sist i rangordningen valdes samhället. Det faktum att samhället ansågs ha minst påverkan på chefskapet problematiserar till viss del påståendet att samhället har stor påverkan på individers grundvärderingar och därigenom chefskapet. Det förvånade oss då många forskare anser att samhället har störst inverkan på grundvärderingarna¹⁷⁰. Dock tolkar vi det som att begreppet samhälle kan vara svårt att konkretisera. Därför anser vi att det kan

¹⁶⁷ Säljö. (2008). Sid. 35.

¹⁶⁸ Parment, Anders. Mailintervju. (2009-05-18).

¹⁶⁹ Motta. & Schewe. (2008). Sid. 1097.

¹⁷⁰ Se bland annat Ibid. Sid. 1097.

vara så att respondenterna ser sin uppväxt och utbildning som mer konkreta faktorer i samhället och därför rangordnar dem högre än det abstrakta begreppet samhälle. Vi drar slutsatsen att om fallet är så att respondenterna inkluderar uppväxt och utbildning i sin föreställning om samhället, stödjer vår uppsats både Motta och Schewes studie samt Fürths forskning. De menar att samhället under uppväxten har stor inverkan på generationers grundvärderingar.¹⁷¹ Ytterligare en slutsats är att uppväxten och utbildningen har påverkat 80-talisternas grundvärderingar och stimulerat deras vilja till att utvecklas och vara individuella, vilket sedan påverkar chefskapet i hög utsträckning.

4.1.3 80-talisternas grundvärderingar

Medias och debattörers definition av generationen 80-talister som lata och bekväma¹⁷², liknar vi vid vad en av respondenterna anser gällande uppväxtens påverkan på grundvärderingar. I frågan om uppväxten påverkar grundvärderingar, svarar Lars att 80-talisterna gynnas av det som deras föräldrar byggt upp och gärna använder det som de fått genom föräldrarnas arbete, men att de helst inte är villiga att själva arbeta så hårt för det. Vi reflekterar kring om 80-talisterna har fått ett orättvist lathetsrykte då många av respondenterna uppger att de faktiskt arbetar för att utvecklas. Det här uttrycks bland annat av Magnus som menar att han har växt upp med höga förväntningar från föräldrar och samhälle och därmed har hög arbetsmoral och höga förväntningar på sitt och andras arbete. Även X och Lars menar att de blev chefer för att de ville utvecklas genom att få ansvar. Vi menar samtidigt att många genom sina föräldrar har fått hjälp och stöd till ett bättre liv, likt vad Lars poängterade. Vår reflektion styrker vi med Lindgren et al. som poängterar att generationen inte är lat, utan att det handlar om att de vill förverkliga sig själva¹⁷³.

Genom en uppväxt med bland annat Internet, resor runt om i världen, ett mångkulturellt samhälle och teknik som möjliggör kommunikation över långa avstånd¹⁷⁴, har generationen lärt sig att söka information på egen hand och att gå sin egen väg, eller hitta likar runt om i världen. Det vill vi koppla till vad Lisa svarar på frågan om vad som är positivt med att vara 80-talist och chef, då hon menar att man vågar experimentera och testa mer och har ett större självförtroende. Utifrån det här drar vi slutsatsen att generationens vägval och tillvägagångssätt utifrån deras grundvärderingar, kan missförstås av andra generationer med andra värderingar och andra synsätt. Det gäller därför att de olika generationerna har en

¹⁷¹ Motta & Schewe. (2008). Sid. 1096-1110. ; Fürth et al. (2002). Sid. 17.

¹⁷² Aftonbladet. Tillgänglig; <http://www.aftonbladet.se/wendela/article4961105.ab?service=print> (Läst: 2009-05-22). ; Fokus. Tillgänglig: <http://www.fokus.se/2009/03/en-blast-generation/> (Läst: 2009-05-22).

¹⁷³ Jfr. Lindgren (2005). Sid. 35,45.

¹⁷⁴ Fürth et al. (2002). Sid. 12-14.

förståelse för att alla generationers värderingar och vägval ter sig olika och att de därmed har varierande sätt att arbeta på.

Vi ser en koppling mellan den grundvärdering hos 80-talister som vi identifierat som individualism och Fürths resonemang gällande att 80-talisterna är en heterogen generation.¹⁷⁵ Det här då generationens individualism stärker viljan till att gå sin egen väg och inte vara och göra som alla andra. Därutöver tydliggörs generationens individualism då de strävar efter att öka sitt marknadsvärde på arbetsmarknaden¹⁷⁶. På frågan om det finns någon koppling mellan värderingar och händelser under uppväxten, svarar Fürth att samhällets mer anti-auktoritära framtoning och framväxande marknadsliberalism, bidrar till en ökad individualism hos generationen.¹⁷⁷ Det här kopplar vi till 80-talisternas grundvärdering individualism.

80-talisternas andra grundvärdering som vi identifierat som sociala värden syns i deras vilja att främja fler än bara dem själva. Det faktum att generationen värderar familj och vänner högst i livet, menar vi stärker den identifierade grundvärderingen¹⁷⁸. De sociala värdena styrks även av svaren på frågeformulärets fråga om det finns en skillnad mellan generationers syn på chefskap. Det här då Y menar att 80-talister är lyhörda och ödmjuka och ser att ledarskap till stor del handlar om mjuka värden. Även Malin beskriver det här och menar att 80-talister ser mer till varje anställd, strävar efter personlig utveckling och vill skapa möjligheter för de anställda. Likt Y och Malin menar Intervjuperson B att de personliga värderingarna spelar stor roll i utövandet av chefskapet. Det här tydliggörs genom ett exempel där personens företrädare tillhörde en äldre generation med andra värderingar. De anställda har efter chefsbytet uttryckt att en stor förändring på arbetsplatsen har skett i form av en bättre och roligare stämning, vilket bland annat har grundats på ett chefskap med inriktning på sociala värderingar.

Vi kan konstatera att vår identifiering av grundvärderingarna individualism och sociala värden styrks av resonemanget om att 80-talister både är individualister och kollektivister, eller som Fürth beskriver dem: ”individualister och grupporienterade ‘MeWes’”.¹⁷⁹ Vi menar likt Lindgren et al. att individualism och kollektivism inte nödvändigtvis måste utesluta varandra,¹⁸⁰ då vi drar slutsatsen att värderingarna träder in i olika situationer och sammanhang. Vi menar att grundvärderingarna individualism och sociala värden kompletterar

¹⁷⁵ Ibid., Sid. 19.

¹⁷⁶ Jfr: Ibid., Sid. 56-57.

¹⁷⁷ Fürth, Thomas. Mailintervju.

¹⁷⁸ Jfr: Lindgren et al. (2005). Sid. 67.

¹⁷⁹ Fürth, Thomas. Mailintervju.

¹⁸⁰ Jfr: Lindgren et al. (2005). Sid. 34.

varandra. Vi ser även att mjuka värden baseras på 80-talisternas grundvärdering om sociala värden och därför menar vi att det kommer att få en större roll inom chefskapet i framtiden.

80-talisterna har en större valmöjlighet än tidigare generationer och tar frihet och möjligheter för givet, vilket vi menar har en grund i deras individualistiska synsätt. Vi anser att det faktum att statens makt minskade under 1980-talet då marknaden släpptes fri¹⁸¹, kan ha bidragit till att generationen växte upp i ett samhälle präglad av optimism och en frihetsanda. Även det här kan omedvetet ha haft betydelse för generationens individualism. Möjligheterna i samhället har ökat genom mer resande, TV-program, teknik och ”curling föräldrar” och många i generationen resonerar om att man kan bli vad som helst så länge man tar tillvara på de möjligheter som ges.¹⁸² Det här illustreras av Lars som uttrycker i sitt svar på frågan om vad som är positivt med att vara 80-talist och chef, att ”vi har fått mer tid att utbilda oss, resa och leka av oss i större utsträckning vilket ger oss en större referensram och förståelse för världen”. Vi drar därför slutsatsen att 80-talister är optimister som söker frihet, tar möjligheter och därmed ställer höga krav både på sig själva och på omgivningen vilket vi anser grundar sig i deras uppväxt.

80-talisterna ser inte att deras trygghet i arbetslivet ligger i anställningen, utan i deras kompetens.¹⁸³ Det innebär att kompetens ger status istället för yrkestiteln, vilket vi menar har en grund i att generationen värderar kunskap och kompetens högt. Det här tror vi i framtiden, i kombination med att fler verksamheter använder team som arbetsform, kan leda till att det hierarkiska gapet mellan chef och anställda blir mindre. I frågan om hur chefskapet kommer att utvecklas, svarade Angelica i frågeformuläret att karriärstegen mellan anställd och chef kommer att minska. Grundat på att 80-talisterna värderar kunskap och kompetens högt, bör arbetsgivare erbjuda de förutsättningar som efterfrågas¹⁸⁴. I svaren från frågeformuläret om vilka egenskaper som är viktigast hos en chef, nämnde många respondenter lyhördhet och ödmjukhet. Vi drar slutsatsen att det här är viktiga kompetenser hos en chef för att motivera och behålla sin arbetskraft.

Vi vill koppla 80-talisternas värderingar gällande familj, vänner och kompetens¹⁸⁵ till deras föräldrars liknande grundvärderingar. Med det här menar vi att 80-talisterna växt upp i ett samhälle som till viss del formats av deras föräldrar, vilket innebär att de har ärvt delar av deras värderingar men sedan utvecklat dem mot ett mer individuellt perspektiv. Vårt

¹⁸¹ Parment. (2008). Sid. 18-19.

¹⁸² Lindgren et al. (2005). Sid. 52.

¹⁸³ Parment. (2008). Sid. 214-217.

¹⁸⁴ Ibid., Sid. 222-225.

¹⁸⁵ Lindgren et al. (2005). Sid. 51, 67.

resonemang liknar vi vid Fürths beskrivning av att ett samhälle formas av tidigare generationers grundvärderingar och därmed ligger 80-talisternas värderingar tillsammans med sociala, ekonomiska, tekniska och kulturella händelser, till grund för vilken utformning som samhället får när kommande generationer växer upp¹⁸⁶. Andreas menar, liksom Lindgren et al. att grundvärderingar påverkas av hemmet och uppväxten,¹⁸⁷ vilket visar på föräldrarnas och umgängets del i uppväxten och formandet av grundvärderingarna.

Slutsatsen utifrån det här avsnittet är att människors grundvärderingar påverkar dem även i deras chefskap. 80-talisternas grundvärderingar individualism och sociala värden tydliggörs i deras vilja att gå sin egen väg och förverkliga sig själva, samt i deras vilja att arbeta med mjuka värden.

Diskussionen angående grundvärderingars påverkan blir enligt oss aktuell när det kommer till generationsväxlingen i arbetslivet. Det här för resonemanget vidare till hur 80-talisternas grundvärderingar synliggörs i chefskapet i serviceverksamheter.

4.1.4 Grundvärderingar och chefskap

Vi anser att då grundvärderingar påverkar människor i deras chefskap, kan det vara en orsak till att de olika generationerna kommunicerar och utövar sitt ledarskap på olika sätt och att det därför kan uppkomma vissa svårigheter på arbetsplatser generationer emellan. Y menar att skillnaden generationer emellan är att de värderar saker annorlunda och därmed har olika vägar för att uppnå samma mål. Vi anser att det faktum att generationer har olika sätt att nå sina mål utifrån de grundvärderingar de har, kan skapa en problematik då de kan ha svårt att förstå varandras vägval och arbetssätt. Det här kräver, enligt oss, att chefer måste ha en förståelse för de olika generationernas värderingar och tillvägagångssätt för att få samtliga att arbeta mot samma mål.

Fler chefer får idag sin befattning genom kompetens och inte genom roller eller traditioner¹⁸⁸, vilket visar på en trend där kunskap och kompetens värderas högre än titel och makt. Chefers arbete med arbetsmiljö, feedback och valmöjlighet uppskattas av generationen 80-talister¹⁸⁹, vilket stöds av frågeformulärets respondenter då många, bland annat Z, Malin, Angelica och Annelie, menar att deras viktigaste arbetsuppgifter består av att ge feedback, skapa trivsel på arbetsplatsen och stötta och motivera de anställda. Därför menar vi att det talar för att ett sådant arbetssätt kommer att öka bland chefers prioriteringar på arbetsplatser i

¹⁸⁶ Jfr: Fürth et al. (2002). Sid. 18.

¹⁸⁷ Lindgren et al. (2005). Sid. 52, 85-86.

¹⁸⁸ Parment. (2008). Sid. 218.

¹⁸⁹ Ibid., Sid. 222-225.

takt med att allt fler 80-talister som värderar kompetens och mjuka värden kommer ut i arbetslivet.

Tollgerdt-Andersson menar att chefskapet påverkas av chefernas värderingar, krav och förväntningar och författaren illustrerar genom figur 2, som tidigare visats, de olika påverkansfaktorerna i ledarskapsprocessen. Faktorerna är genom sin påverkan på ledarskapet betydelsefulla för arbetsplatsens trivsel, lönsamhet och karriärmöjligheter¹⁹⁰. Både Tollgerdt-Anderssons och Kotters resonemang gällande att ledarskapsprocessen påverkas av värderingar, familj, personlighet, relationer etcetera,¹⁹¹ vill vi likna vid resultatet från frågeformuläret där merparten av respondenterna anser att deras grundvärderingar påverkar dem i deras chefskap. Även resonemanget utifrån figur 2 om att det är ett flertal faktorer som tillsammans påverkar ledarprocessen i olika utsträckning, liknar vi vad Parment beskriver om hur värderingar formas av bland annat händelser och tendenser i uppväxten¹⁹². Vi anser därför att det inte går att se till enbart en faktor, utan att processer måste ses i sitt sammanhang. Vi vill, kopplat till vad Intervjuperson B framhåller i frågan om grundvärderingarnas påverkan på chefskapet, mena på att värderingar och personlighet är de två faktorer som har störst påverkan på chefskapet och föreslår därför att modellen i figur 2 om ledarskapets process nyanseras. Det här för att visa i vilken grad som de olika faktorerna påverkar ledarprocessen. Ett förslag till en nyansering av modellen kommer att redovisas i uppsatsens avslutande kapitel.

På frågan om personliga värderingar och personlighet påverkar chefskapet mer än företagsvärderingar, framhåller Fürth även han att värderingar och personlighet påverkar chefskapet mer än exempelvis företagskulturen. Resonemanget styrks av de två intervjupersonerna, Anna och Intervjuperson B, vilka i sina svar på en liknande fråga, betonade att personlighet och värderingar påverkar chefskapet mest, men att man även till viss del måste anpassa sig till hur verksamheten arbetar. Intervjuperson B menar vidare att företagets arbetskultur och värderingar är viktiga då arbetet utformas efter deras ledord och ramar, men att det personliga ledarskapet baseras på chefens grundvärderingar i så stor utsträckning som möjligt. Vi drar därför slutsatsen att chefskapet påverkas av många olika faktorer och vi menar att grundvärderingar och personlighet är de två faktorer som påverkar ledarprocessen och chefskapet i störst utsträckning. Dock är det viktigt att se till helheten och därmed ta hänsyn till alla faktorer.

¹⁹⁰ Tollgerdt-Andersson, (1996). Sid. 37.

¹⁹¹ Ibid., ; Kotter. (1982). Sid. 5-19.

¹⁹² Parment. Mailintervju.

På frågan om vilka likheter det finns mellan 80-talister som är chefer inom servicesektorn, nämner Malin att de använder coaching som arbetssätt och stöttar medarbetarna, Rana menar att de gärna ser till att de anställda mår bra och Z menar att cheferna har mer fokus på utveckling och att främja en ”inre resa” hos medarbetarna.

Vi ser en likhet i respondenternas beskrivning av 80-talister som chefer och i deras grundvärdering om sociala värden. Utmaningar, drivkraft och att våga prova på saker är också egenskaper som nämns och kan kopplas till den individualistiska grundvärderingen. Åsikterna om att 80-talisterna är individuella i sitt chefskap vill vi koppla till vad Fürth säger gällande att 80-talister inte är någon homogen grupp och där fler går sin egen väg¹⁹³. Olikheter 80-talister emellan i deras chefskap upplevs vara mer individuella och svårare att se. Några av de olikheter som nämns i frågeformuläret är de mellan de 80-talister som har olika utbildningsbakgrund och har haft olika förutsättningar under uppväxten, vilket nämns av Jimmie och Z. Det speglar vårt tidigare påstående om att utbildning och uppväxt, enligt 80-talister, har stor inverkan på grundvärderingar och därmed på chefskapet.

Vi drar utifrån det här en slutsats om att grundvärderingar påverkar chefskapet, vilket visar sig då 80-talisternas grundvärderingar om individualism och sociala värden speglas i deras chefskap med fokus på personlig utveckling, coaching och en god arbetsmiljö.

4.1.5 Arbetsuppgifterna utvecklas och förändras

Coaching blir mer förekommande i dagens samhälle och vi ser ett samband mellan det och att chefskapet blir allt mer personalorienterat.¹⁹⁴ På frågan om vilka likheter som finns mellan 80-talister, menar Lars att de arbetar mycket med mål och därmed ”använder sig hellre av morötter än piskor”, och Malin menar att de ser mer till sina medarbetares kompetens. Det här anser vi skapar en grund för att coaching som ett arbetsverktyg ska bli mer förekommande bland chefer. Det kan kopplas till den mer utbredda fokuseringen på emotionell kunskap hos chefer, där förståelse för andras känslor är av stor vikt. Coaching kan exempelvis ske genom att chefen i samtal med sina medarbetare får dem att sätta upp egna mål och finna egna lösningar och på så sätt utvecklas personligen¹⁹⁵. Det här styrks av Intervjuperson B i frågan om framtidens chefskap, som menar att chefskapet kommer att bestå av mer coaching istället för styrning och ledning, samt att det kommer att få en mjukare framtoning gentemot de anställda. Vi reflekterar över att chefskapets utveckling innebär att det blir fler arbetsuppgifter för chefer att ta hänsyn till än förr. Det här då det kan påverka 80-talisternas chefskap

¹⁹³ Fürth et al. Sid. 19.

¹⁹⁴ Jfr bl.a. Gjerde (2004) ;Tollgerdt-Andersson. (1996).

¹⁹⁵ Gjerde. (2004). Sid. 55-56, 75.

eftersom de arbetar för att hitta en balans mellan arbete och familj. Då de får allt fler krävande arbetsuppgifter gentemot medarbetarna kan det upplevas som stressande. En möjlig lösning kan vara att upprätta flexibla arbetstider och arbetsplatser i den mån som det är möjligt. En slutsats är att i och med att chefers arbetsuppgifter ständigt förändras, menar vi att de kommer att fortsätta mot ett arbete med mer fokus på mjuka värden genom 80-talisternas ökade efterfrågan.

4.1.6 Mjuka värden i chefskapet

Emotionell kompetens blir allt mer vanligt att ta hänsyn till i organisationer.¹⁹⁶ På frågan om vad som kan vara negativt med att vara 80-talist och chef, svarar Z i frågeformuläret att risken finns att känslor tar överhand på arbetsplatser om chefer fokuserar allt för mycket på mjuka värden och att de därför måste hitta en balans i sitt arbetssätt. Dulewicz et al. menar likt Ahltopp att emotionell kompetens är viktigt för chefer och de utvecklar resonemanget genom sitt påstående att en ideal chef bör besitta emotionell kompetens, intellektuell kompetens och ledarskap.¹⁹⁷ Vi menar att det idag är viktigt att hitta en balans mellan dessa tre kompetenser då det varken är bra med för mycket fokus på känslor eller på kunskap och resultat, likt vad Z framhöll i sitt svar.

Malin poängterar i sitt svar på frågan om vad som är negativt med att vara 80-talist och chef, risken med att yngre chefer lägger allt för stort ansvar på medarbetarna, vilket kan leda till att en stress och osäkerhet uppstår på arbetsplatsen. Vi menar att det faktum att yngre chefer delegerar mer ansvar kan kopplas till deras förkärlek för möjligheter och individualism. Dock finns risken att andra medarbetare från andra generationer inte har samma syn på ansvar och utveckling och därmed blir stressade och osäkra i sitt arbete. Strävan efter att göra medarbetarna delaktiga och att utdela ansvar som finns hos 80-talister som är chefer, kopplar vi även till det involverade och engagerade ledarskapet där personlig utveckling och delaktighet är ledord¹⁹⁸. Det här då personlig utveckling och delaktighet är begrepp som många av våra respondenter i frågeformuläret nämner som de viktigaste arbetsuppgifterna i deras chefskap. Vi ser en tydlig koppling mellan begreppen personlig utveckling och delaktighet och 80-talisternas grundvärderingar; individualism och sociala värden. En slutsats vi drar utifrån avsnittet är att det är av stor vikt för chefer att ha emotionell kompetens, men att en balans mellan arbete med mjuka värden och resultat bör eftersträvas. Det här då det kan

¹⁹⁶ Ahltopp. (2005). Sid. 35.

¹⁹⁷ Dulewicz. Young. & Dulewicz. (2005). Sid. 71-86.

¹⁹⁸ Dulewicz. & Higgs. (2004). Sid. 105-123.

finnas en ökad risk bland 80-talister som är chefer att de prioriterar mjuka värden i allt för hög grad framför andra aspekter på arbetsplatsen.

4.1.7 80-talisters chefskap

På frågan om vad som är positivt med att vara 80-talist och chef nämner Johan och Annelie teknologisk kunskap som något viktigt. De menar att de genom det här har lätt för att tillgodogöra sig information från olika källor. Enligt Malin är det idag lättare att kunna leda och utöva sitt chefskap på valfritt sätt än förr och Lisa, Anna B och Rana menar att 80-talister som chefer är mer flexibla och vågar experimentera mer, samt att de har en fördel av att komma in som nya med ny energi. Det som utifrån resultatet från frågeformuläret visar sig vara negativt med att vara 80-talist och chef, är att de som är yngre med mindre erfarenhet kan ha svårare att få förtroende från äldre medarbetare, vilket gör att de måste arbeta hårdare för att skaffa sig förtroende. Det här tas upp av både Angelica, Y och Rana i deras svar. Det här tror vi kan yttra sig främst då en yngre chef, som har anställda från en tidigare generation, blir tvungen att utöva ett chefskap gentemot personer med mer erfarenhet och andra grundvärderingar. Även Anna påpekade det här i intervjun som ett problem, men menade samtidigt att situationen är beroende av individernas personlighet och attityd.

Intervjuperson B menar i frågan om denne upplevt några problem med att vara 80-talist och chef, att delegering kan vara problematiskt till en början, speciellt för yngre chefer. Ett exempel framförs där personen som chef medvetet till en början valde att inta en lägre profil, då personen upplevde att medarbetarna kände sig obekväma i situationen att få order från en yngre chef. Genom taktiken att hålla en lägre profil, skapades istället ett förtroende från medarbetarna och efter cirka ett halvår, upplevde Intervjuperson B inga problem med att delegera ansvar och ge order längre. Vi drar utifrån respondenternas tankegångar slutsatsen att en 80-talist som chef bör vara medveten om att det kan ta tid att bli accepterad som chef och att få med sig de anställda och arbeta mot samma mål. Vi ser att det i en sådan situation är viktigt att alla måste acceptera förändringen och försöka förstå varandras synsätt för att skapa ett arbetsklimat som gynnar alla.

Samhället och arbetsmiljön ser idag annorlunda ut än när 60- och 70-talisterna gjorde sitt intåg på arbetsmarknaden. Idag arbetar chefer utefter andra arbetsformer där projekt och grupper är en vanlig arbetsform¹⁹⁹. På frågan om arbetsgivare måste utarbeta nya strategier och arbetssätt för att attrahera 80-talister som medarbetare och i så fall hur, svarar Fürth att det kommer att krävas en mer individuell anpassning på arbetsplatser och att det kommer att

¹⁹⁹ Molin. (1994). Sid. 8-9.

finnas fler flexibla tjänster för att möta nya medarbetares krav på att arbetsgivare även ska ta hänsyn till familjeförhållanden²⁰⁰. Då 80-talister sägs prioritera familj och vänner högt²⁰¹, kan vi se en problematik i hur organisationers struktur ser ut för närvarande och hur 80-talister vill arbeta. Vi kan utifrån det här instämman i vad Ahltopp förutspår om att organisationer måste förändras och om hur chefskapet kommer att utvecklas med bland annat plattare organisationer, flytande semestrar och mer flexibla arbetstider för att möta kraven på att ta hänsyn till familjeförhållanden²⁰². Parment förutspår även att arbetsgivare måste se till 80-talisternas attityder för att kunna attrahera och behålla dem som arbetskraft²⁰³. Han belyser vidare, i frågan om hur arbetsgivaren bör utarbeta nya strategier för att attrahera 80-talisterna som arbetskraft, att det kan ske genom kunskapsöverföring från äldre och att organisationer accepterar nya beteenden och förhållningssätt. Det är därför viktigt för organisationer att utveckla nya strategier och arbetssätt för att locka till sig generationen som arbetskraft. Det här exempelvis genom att se över sättet att arbeta, att belöna arbete samt sättet att tilltala varandra.²⁰⁴ Vi styrker resonemanget med Ahltopps reflektioner kring att alla verksamheter som vill locka till sig unga medarbetare och utveckla dem, måste ta reda på vad de unga vill ha ut av sitt arbete. Det här utifrån frågan om hur chefskap kan påverkas av personlighet och värderingar vid en generationsväxling, samt hur chefskapet har förändrats. Därmed menar vi att det är viktigt för arbetsgivare att skaffa sig en ingående bild av vad generationen 80-talister vill i sitt arbetsliv, för att utifrån den utarbeta strategier för att attrahera dem som arbetskraft.

Chefers personliga ledarstil förändras av nya förhållningssätt vilket innebär att både chefer och medarbetare kommer att ställa nya krav på varandra, samt att framtida chefer tvingas att arbeta mer med företagets vision i sikte än med sin egen framgång.²⁰⁵ Då 80-talisterna är individualister ser vi en risk i det framtida chefskapet då chefen ska arbeta med utveckling av medarbetarna och mot deras individuella mål, samtidigt som denne måste se till att alla arbetar mot företagets vision. Det är därför viktigt att tidigt finna en balans mellan både de anställdas och verksamhetens behov. Vi reflekterar över att det finns både positiva och negativa aspekter med att vara 80-talist och chef, då de är mer flexibla och vågar experimentera i sitt ledarskap, samtidigt som de riskerar att krocka med andra generationers värderingar och synsätt. I frågan om 80-talisterna genom generationsväxlingen kommer att påverka och förändra chefskapet, svarar Parment att de kommer att göra det. Det här

²⁰⁰ Fürth, Thomas. Mailintervju.

²⁰¹ Lindgren et al. (2005). Sid. 51, 67.

²⁰² Ahltopp. (2005). Sid. 131.

²⁰³ Parment. (2008). Sid. 222-225.

²⁰⁴ Parment, Anders. Mailintervju.

²⁰⁵ Ahltopp. (2005). Sid. 20-21.

exempelvis då de är mer självständiga och söker information utanför verksamheten. De tenderar att vända sig till den person som de anser har bäst kompetens för en specifik fråga och inte enbart till deras närmsta chef. 80-talister tenderar att gärna se till en förskönande bild av chefskapet där de får påverka och vara ”spindeln i nätet”. De inte är beredda på att hantera svårare frågor så som nedskärningar i kostnader och att ha personalansvar. I frågeformuläret under frågan om vilka förväntningar de hade på att bli chef, nämner X, Malin och Lisa att de förväntade sig få mycket mer ansvar och påverkan, medan Jimmie menade att han trodde att arbetet skulle vara lättare. Vi reflekterar över om 80-talister har en vilja att ta ett ansvar och utvecklas, men att de kanske inte alltid förstår innebörden av det stora ansvaret.

Vi drar slutsatsen att det är viktigt att 80-talister som chefer bygger upp ett förtroende hos sina medarbetare för att på sikt kunna få alla att sträva åt samma håll och för att kunna leda även äldre och mer erfarna personer. Vi ser även att det är av stor vikt att generationen är beredd på att möta de svårigheter som kan uppstå när man innehar en chefsposition och inte enbart fokuserar på mjuka värden och personlig utveckling. 80-talisternas chefskap passar de organisationsformer som blir allt mer vanliga i arbetslivet med platta strukturer och flexibla arbetstider, vilket talar för att sådana organisationsformer kommer att öka i framtiden. Dessutom menar vi, likt Parment, att 80-talisterna som värderar kunskap och kompetens högt gärna vänder sig till andra utanför organisationen, vilket visar på deras individualism, kunskapssökande och nätverksbyggande.

4.1.8 Chefen i framtiden

Flertalet av frågeformulärets respondenter menar utifrån frågan om hur chefskapet kommer att utvecklas i framtiden, att det kommer att fokusera allt mer på personlig utveckling, att leda de anställda, att utöva en form av coaching och att chefer kommer att arbeta närmre de anställda i grupper och projekt. Det här nämner bland annat Y, Jimmie, Andreas och Johan i sina svar. Malin menar att chefskapet kommer att bli en större utmaning i framtiden då medarbetare förväntar sig personlig utveckling och har större förväntningar på sin anställning. Hon menar vidare att det kan vara svårt för chefer att matcha den här utmaningen. Anna framhåller under intervjun att samhället är i ständig utveckling och att chefskapet därmed kommer att förändras i takt med det, då nya värderingar formas. När samhället förändras, förändras även verksamheter i sin karaktär och utformning, vilket i sin tur påverkar chefskapet²⁰⁶. Det är alltså både interna och externa händelser som påverkar ledarskapets process och förändring²⁰⁷.

²⁰⁶ Molin. (1994). Sid. 15-17.

²⁰⁷ Tollgerdt -Andersson. (1996). Sid. 37.

Vi anser utifrån diskussionen att chefskapet förändras i takt med att nya generationer intar arbetsmarknaden då nya värderingar uppkommer och formar framtidens chefskap tillsammans med interna och externa händelser.

Det finns allt fler kunskapsintensiva företag idag och i och med det här menar Fürth att det blir allt lättare för yngre generationer att byta jobb och arbetsmiljö²⁰⁸, vilket gör att arbetsgivare måste arbeta hårdare för att behålla arbetskraften. Orsaken till att 80-talister inte ser ett problem i att ofta byta jobb, ser vi har en grund i deras fokusering på den individuella kompetensen, samt i att de söker nya utmaningar och möjligheter. Det här nämner även X i frågan om hur chefskapet utvecklas i framtiden, där denne belyser att 80-talisterna börjar tänka allt mer kritiskt på chefskap och inte har samma lojalitet mot arbetsgivare. I 80-talisternas strävan efter individuell kompetensutveckling finns ett behov i det som Bengtsson illustrerar att människor vill bli bekräftade och sedda av arbetsgivaren och därmed skapa sig en egen identitet²⁰⁹. Strävandet efter en egen identitet framför materiella saker vill vi koppla till 80-talisters grundvärdering om individualism och deras krav på att bli stimulerade i sitt arbete och vi drar därmed slutsatsen att motivation, bekräftelse och utveckling kommer att fortsätta vara en viktig del i framtidens chefskap.

I takt med att samhället blir allt mer globaliserat krävs det att chefer anpassar sitt ledarskap för att kunna möta olika medarbetare, kunder och leverantörer med andra kulturella och nationella ambitioner. Det här kan uppnås genom ett flexibelt ledarskap.²¹⁰ Vi anser att 80-talisterna har goda förutsättningar för att kunna vara flexibla i sitt chefskap då de under sin uppväxt har haft möjlighet att resa och genom det fått en ökad förståelse för olika kulturer. Vi reflekterar över hur vårt globaliserade samhälle påverkar teknikanvändandet och om chefskapet i framtiden till större del kommer att utövas genom digitala medier än genom personliga möten. Annelie i frågeformuläret nämner att det ges fler kommunikativa möjligheter genom teknik, men att det kan leda till ett "e-mail ledarskap" där man inte diskuterar ansikte mot ansikte. En konsekvens som vi ser kan uppstå av det här är att 80-talisternas arbete med anställdas personliga värden kan komma att förringas då tekniken och krav på effektivitet ersätter det personliga mötet.

Ahltopp resonerar kring att chefer i framtiden, speciellt inom servicesektorn, måste delta i verksamheten och vara synliga samt rycka in i det dagliga och operativa arbetet. De måste vara mer prestigelösa i sitt arbete och prioritera verbal kommunikation. Vi citerar författarens

²⁰⁸ Fürth et al. (2002). Sid. 72.

²⁰⁹ Bengtsson. (2002). Sid. 25-26.

²¹⁰ Tollgerdt -Andersson. (1996). Sid. 25.

svar på frågan om framtidens chefskap: ”Man kan inte sitta på sina höga hästar och leda och administrera en serviceverksamhet bakom en stängd dörr, med fokus på nyckeltal och kommunikation via e-mail.” Vi instämmer i resonemanget om att chefer bör synas och arbeta mer bland sina medarbetare, då 80-talisterna menar att det utvecklar medarbetarna. Det här nämns av Y i frågan om hur chefskapet kommer att förändras i framtiden, som menar att de anställda ska vara delaktiga i beslut och av Andreas som menar att de anställda ska ses som en tillgång och att chefen skapar resultat genom dem. Samtidigt ser vi att tekniken i en viss grad möjliggör ett flexibelt chefskap och snabb informationshämtning, vilket är positivt i chefskap i serviceverksamheter, även om det som tidigare nämnts finns en viss risk för att den leder till ökad distans på arbetsplatsen.

Chefer arbetar idag mer med humankapital vilket vi anser kräver en ökad kompetens och kunskap hos chefer gällande medarbetare. De nya arbetsuppgifterna handlar mer om ansvar för utveckling och förändring, både hos företaget och hos medarbetarna²¹¹. På frågan om vilka de viktigaste arbetsuppgifterna är, nämner Lisa ödmjukhet i ledarskap, Anna B menar att motivation är viktigt och Annelie nämner vägledning av de anställda. Vi menar utifrån det här att chefer idag måste ha en förståelse och emotionell kompetens för medarbetarna, speciellt i serviceverksamheter. Det här för att behålla och utveckla medarbetarna.

Intervjuperson B betonar i frågan om de viktigaste arbetsuppgifterna, vikten av att ta sitt ansvar som chef, både för att leva upp till företagets krav, men framförallt för att finnas som en resurs för medarbetarna. Genom att vara mjuk i sitt chefskap och använda sig av verktyg som att lyssna, vara positiv och finnas tillgänglig för de anställda, skapas ett förtroende och ett bättre arbetsklimat som leder till bättre resultat för företaget. På frågan om vilka som är de viktigaste och mest förekommande arbetsuppgifterna för chefer, svarar Ahlthorp att det varierar beroende på uppdrag och verksamhetens utmaningar, men att sätta mål, samla inåt och företräda utåt är gemensamma arbetsuppgifter för dagens chefer. Det här anser vi visar på att mjuka värden är i fokus i 80-talisternas chefskap inom serviceverksamheter och att arbetsuppgifterna har ändrats över tid från att vara mer resultatnriktade och standardiserade till att vara mer personalinriktade och individuella. Vi ser att de svar som frågeformulärets respondenter gav på vilka som är deras viktigaste arbetsuppgifter, styrker det resultat som framkom genom en undersökning gjord på 1990-talet där svenska chefer menade att i ett framgångsrikt ledarskap är det de sociala aspekterna som prioriteras och inte de

²¹¹ Molin. (1994). Sid. 16-17.

professionella²¹². Vi drar slutsatsen att chefskapet i framtiden kommer att utvecklas mot att vara mer personalinriktat, kommunikativt och inriktat mot mjuka värden. Många nya arbetsuppgifter uppstår i den här utvecklingen och vi ser att frågan om vilken roll tekniken kommer att spela i framtidens chefskap är svår att avgöra. Det här då den ständigt utvecklas och får nya användningsområden.

4.2 Servicesektorns utveckling

Ahltorp resonerar i frågan gällande dagens chefskap i serviceverksamheter och dess förändring över tid, om att anställda i servicesektorn i takt med samhällsutvecklingen, har blivit mer medvetna om betydelsen av deras roll i servicesektorns utveckling. Därmed har serviceyrken på olika nivåer fått högre status under de senaste decennierna. Likt arbetsuppgifter och anställdas roll, har även kundens roll i servicesektorn förändrats över tid och från att tidigare ha setts som enbart konsument, har kunden nu fått en större roll i serviceprocessen och i servicemötet. Den här förändringen har bland annat inneburit att chefskapet fått en stor betydelse i servicesektorn. Det här då ett av de största konkurrensmedlen i branschen är att kunna leverera goda servicemöten, vilka kan främjas genom att chefen uppmärksammar och motiverar de anställda²¹³. Det här har även synliggjorts i resultatet av frågeformulären under frågan om vilka arbetsuppgifter som ses som viktigast för en chef. X menar att det är viktigt att se varje individ, skapa ett engagemang och vara en förebild och Lars menar att det är viktigt att leda och fördela arbetet för att få andra att göra ett bra jobb. Även Anna B menar att en chef måste motivera personalen så att de trivs, vilket därmed leder till att de tillfredsställer och överträffar kundens förväntningar. Resonemanget visar på att genom att uppmärksamma de anställda skapas goda förutsättningar för goda servicemöten.

Anna menar, likt Svingstedt, under intervjun på frågan om vad hon anser kännetecknar chefskap, att det är viktigt att leda de anställda och lyfta fram deras positiva egenskaper för att öka förutsättningarna för att skapa goda servicemöten, vilket görs genom att delegera rätt ansvar till rätt person samt att leda de anställda i rätt riktning. Ovanstående resonemang om att chefers viktigaste arbetsuppgifter är att arbeta för och uppmärksamma de anställda vilket leder till goda servicemöten, vill vi koppla till Normann som menar att serviceverksamheter består av interaktioner och relationer²¹⁴.

²¹² Tollgerdt -Andersson. (1996). Sid. 80.

²¹³ Svingstedt, Anette. I Corvellec. & Lindquist. (2005). Sid. 38-39.

²¹⁴ Normann. (2000). Sid. 27.

Vi vill utifrån resonemangen om hur chefer ska motivera de anställda, inom servicesektorn, till att skapa goda servicemöten, dra slutsatsen att en av de viktigaste uppgifterna är att skapa incitament för att de anställda själva ska känna en trygghet och självständighet i sitt arbete. Dessutom vill vi poängtera chefens roll i serviceverksamheter då goda servicemöten och därmed goda resultat, påverkas av dennes arbete.

4.3 Chefskapets betydelse i serviceverksamheter

Att motivera medarbetarna är en stor fördel för en chef i en bransch där relationer och möten är i centrum. Att hitta en balans mellan att ha förståelse för både medarbetarna och verksamhetens kunder är viktigt hos en god ledare.²¹⁵ Utifrån resultatet från frågeformuläret i frågan om vilka egenskaper som respondenterna ser som viktigast hos en chef, ser vi att hälften av respondenterna ser lyhördhet som en av de viktigaste egenskaperna hos en chef i servicesektorn. Även omtanke, ödmjukhet och förmåga att ge feedback nämns som goda egenskaper av respondenterna. Anna framhöll, under intervjun, feedback som ett viktigt verktyg för att kunna hjälpa de anställda till att utvecklas och vända det negativa till något positivt. Intervjuperson B menar att en chef i servicesektorn bör prioritera att skapa en mening hos de anställda och få ett positivt arbetsklimat. Genom att skapa ett engagemang hos medarbetarna så att de upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla, kan det i sin tur leda till att de skapar bättre servicemöten och därigenom genereras bättre resultat. Vi reflekterar utifrån diskussionen om att respondenternas svar om vilka egenskaper som är viktiga hos en chef, ligger till grund för skapandet av motivation vilket Normann menar är en stor fördel för en chef inom servicesektorn²¹⁶. Vi vill även koppla grundvärderingen om sociala värden till resonemanget och respondenternas svar. Genom att utöva sitt chefskap på ett föredömligt sätt och vara medveten om sitt eget uppträdande och beteende får man även medarbetarna till att uppträda liknande²¹⁷. Det här tas upp av X som menar att en av arbetsuppgifterna består av att vara en förebild för medarbetarna. En slutsats utifrån det här är att chefers förmåga att uppträda föredömligt är av stor vikt i serviceverksamheter för att skapa goda servicemöten och är därmed goda resultat.

Vi ser att chefskapet i servicesektorn utvecklas i en riktning mot ett mer personalorienterat förhållningssätt och vi menar att flertalet 80-talister i en chefsposition strävar efter att arbeta utifrån ett sådant sätt. Vi drar slutsatsen att då chefskapet i

²¹⁵ Normann. (2000). Sid. 201-202.

²¹⁶ Normann. (2002). Sid. 201-202.

²¹⁷ Ibid., Sid. 203.

servicesektorn är viktigt för alla parter, är en utveckling av nya arbetssätt hos chefer att förvänta.

4.4 80-talisters påverkan på chefskapet i servicesektorn

Tidigare forskning om generationers värderingar visar på att de formas under uppväxten och efter händelser och hur samhället såg ut då. Vår empiriska insamling styrker det här resonemanget i den mening att merparten av respondenterna menar att det finns ett samband mellan deras uppväxt och deras grundvärderingar, vilket visar sig i deras chefskap. Däremot problematiserar den empiriska insamlingen vad teorin säger om hur större händelser och samhällets utformning har påverkat grundvärderingarna.²¹⁸ Det här då respondenterna inte ser någon direkt koppling mellan händelser och deras grundvärderingar, men då de möjligen kan ha påverkats undermedvetet. Om det är så att respondenterna upplever begreppet samhälle som diffust och abstrakt och inbegriper uppväxt och utbildning i begreppet, anser vi att det empiriska materialet ändå stödjer det som forskningen visar på.

De grundvärderingar som vi identifierat hos generationen 80-talister utifrån teoretiska resonemang och forskning är *individualism* och *sociala värden*. Vi ser att svaren från frågeformulärets respondenter genomsyras av de här grundvärderingarna. Individualismen syns i deras strävan efter personlig utveckling, då de söker utmaningar i arbetslivet och vill ha ansvar samt då de vill kunna påverka. De sociala värdena illustreras genom de personliga värdena som nämns av många respondenter, då de vill arbeta för att utveckla medarbetarna med fokus på motivation och engagemang samt att få dem att känna sig uppskattade och behövda. Därmed anser vi att den empiriska insamlingen styrker de grundvärderingar hos generationen 80-talister som vi utifrån teorin har identifierat.

Chefskapet utvecklas ständigt i takt med att nya generationer växer upp med nya grundvärderingar. Många forskare förutspår att chefskapet går mot att bli mer människoprofilerat och individualiserat. Det här styrks genom respondenternas tankar om hur en chef bör vara, samt hur de tror att chefskapet kommer att förändras. De menar att chefskapet kommer att utvecklas och kännetecknas av mer flexibilitet, frihet, ansvar för medarbetarnas personliga utveckling, hänsyn till mjuka värden samt att det kommer att finnas fler yngre chefer på den framtida arbetsmarknaden.

Vi anser att vår syntes utifrån uppsatsens teoretiska resonemang gällande att 80-talisters grundvärderingar påverkar chefskapet i serviceverksamheter, fortfarande är aktuell efter vår

²¹⁸ Jfr: Motta & Schewe. (2008). Sid. 1096-1110.

tolkning av det empiriska materialet. Vi vill mena att respondenternas svar om grundvärderingars påverkan och chefskap i servicesektorn bekräftar i mångt och mycket vår teoretiska uppfattning om generationen 80-talister. Bilden av en generation som identifierar sig med frihet, utveckling, självförverkligande, familj och vänner, meningsskapande, kompetens, teknik och förenar nytta med nöje, speglar sig i såväl tidigare forskning som vårt empiriska material. Uppsatsens resultat visar på att nyckelbegreppen som är generationsväxling, grundvärderingar, 80-talister, chefskap och servicesektorn, har ett tydligt samband utifrån uppsatsens syfte och att de därmed gemensamt kan svara på uppsatsens huvudfråga: *Påverkas chefskapet i serviceverksamheter av 80-talisternas förändrade grundvärderingar och i så fall på vilket sätt?* Vi anser att chefskapet påverkas av 80-talisternas grundvärderingar då de formas under uppväxten och därmed följer en generation under deras livstid. 80-talisternas uppväxt i ett samhälle med konjunktursvängningar, internationaliserad ekonomi, mer teknik och mer resande, syns i deras grundvärderingar om individualism och sociala värden. Det här har påverkat generationens syn på och utövande av chefskap, då de prioriterar självförverkligande, personlig utveckling, arbetskamrater och arbetsmiljö.

Samhället blir allt mer service- och tjänsteinriktat där ett mer relationsorienterat chefskap efterfrågas. Det här ser vi överensstämmer med 80-talisternas syn på arbete och hur de anser att verksamheter bäst fungerar. Att 80-talisternas grundvärderingar påverkar deras chefskap i servicesektorn visar sig framförallt i en diskussion om generationsväxlingen.

~ 5. Avslutning ~

Det här kapitlet är det avslutande kapitlet och det ämnar knyta ihop uppsatsen. Uppsatsens slutsatser diskuteras och lyfts fram och våra egna tankar återspeglas gällande hur 80-talisternas grundvärderingar påverkar chefskapet i serviceverksamheter. Slutligen ges en redogörelse för uppsatsens kunskapsbidrag, förslag till framtida forskning och rekommendationer.

5.1 Uppsatsens resultat

Vi vill diskutera och lyfta fram de slutsatser som dragits i uppsatsens empiriska del och koppla tillbaka till den problembeskrivning som illustrerades i uppsatsens inledning. Uppsatsen utgick från ett antagande utifrån tidigare forskning om att grundvärderingar påverkar chefskapet i servicesektorn, vilket vi även genom våra slutsatser kan bekräfta. Vi ser ett tydligt samband mellan nyckelbegreppen; *generationsväxling*, *grundvärderingar*, *80-talister*, *chefskap* och *servicesektorn* när det kommer till uppsatsens syfte och huvudfråga. Det här då händelser och tendenser i samhället under uppväxten påverkar de värderingar som formar en generation. Då grundvärderingar är inneboende perspektiv på vad som är rätt och fel, stannar de kvar under resten av livet och ändras endast under speciella förhållanden. Grundvärderingarna påverkar därmed generationers agerande och synsätt och därigenom deras chefskap i servicesektorn.

En slutsats om hur generationsväxlingen påverkar arbetsmarknaden inom servicesektorn är att arbetsgivare måste skapa sig en förståelse av vad 80-talisterna prioriterar i arbetslivet och därmed anpassa och utveckla sina strategier och arbetssätt för att locka till sig och behålla generationen 80-talister som arbetskraft. Generationer har olika grundvärderingar och har därmed olika synsätt, tillvägagångssätt och syn på chefskap. Därför kan generationsväxlingen innebära en problematik i frågan om hur kommunikationen fungerar både mellan och inom generationerna. Det gäller därför att generationerna har en förståelse för varandras grundvärderingar och vägval som resulterar i varierande sätt att arbeta på. 80-talisterna är en generation som söker frihet, tar tillvara på möjligheter och ställer höga krav på sig själva och sin omgivning. Det här då deras uppväxt har präglats av ett samhälle som uppmuntrat till dessa egenskaper, bland annat genom en uppfostran av curlingföräldrar och en ökad individualism.

Utifrån slutsatserna gällande samhällets påverkan på grundvärderingarna, anser vi att det inte har skett några större händelser, utan menar snarare, likt Parment²¹⁹, att det är tendenser i samhället som undermedvetet har påverkat generationen 80-talisternas grundvärderingar. Vi vill därför mena att vår uppsats stödjer Motta och Schewes resonemang om att uppväxten påverkar grundvärderingar, med modifikationen att tendenser i samhället är att jämföra med händelser, samt att uppväxt och utbildning ingår i begreppet samhälle.

80-talisternas grundvärderingar, som vi identifierat som individualism och sociala värden, synliggörs i deras strävan efter att gå sin egen väg och förverkliga sig själv, samt i deras vilja att arbeta med mjuka värden. Det här speglar sig i generationens chefskap genom att de fokuserar på personlig utveckling, coaching och en god arbetsmiljö. Vi anser därför att grundvärderingarna inte är motsägelsefulla utan kompletterar varandra och träder in i olika situationer och sammanhang. Vi vill förtydliga att de grundvärderingar som vi identifierat hos generationen 80-talister grundas på deras uppväxt under 1980- och 1990-talet och de är därför generaliserbara. Dock är vi införstådda i att alla är olika individer och har olika värderingar och attityder, vilket gör att chefskapet på ett individuellt plan skiljer sig åt. Då vi ser till en generations tendenser anser vi att det ändå är möjligt att generalisera utifrån grundvärderingarna.

Det är viktigt för chefer att ha emotionell kompetens för att förstå medarbetarna och för att kunna arbeta med bland annat mjuka värden. Dock är det viktigt att chefen kan hitta en balans mellan arbetet mot resultat och med mjuka värden, vilket vi anser är av stor betydelse då 80-talisternas fokusering på mjuka värden annars riskerar att ta överhand. Emotionell kompetens och mjuka värden är viktiga verktyg för arbetsgivare att använda för att attrahera och behålla 80-talisterna som arbetskraft då de efterfrågar sådana arbetssätt. Chefer bör även sträva efter att balansera mellan emotionell kompetens, intellektuell kompetens och ledarskap, då det varken är bra med för mycket fokus på känslor eller på kunskap och resultat.

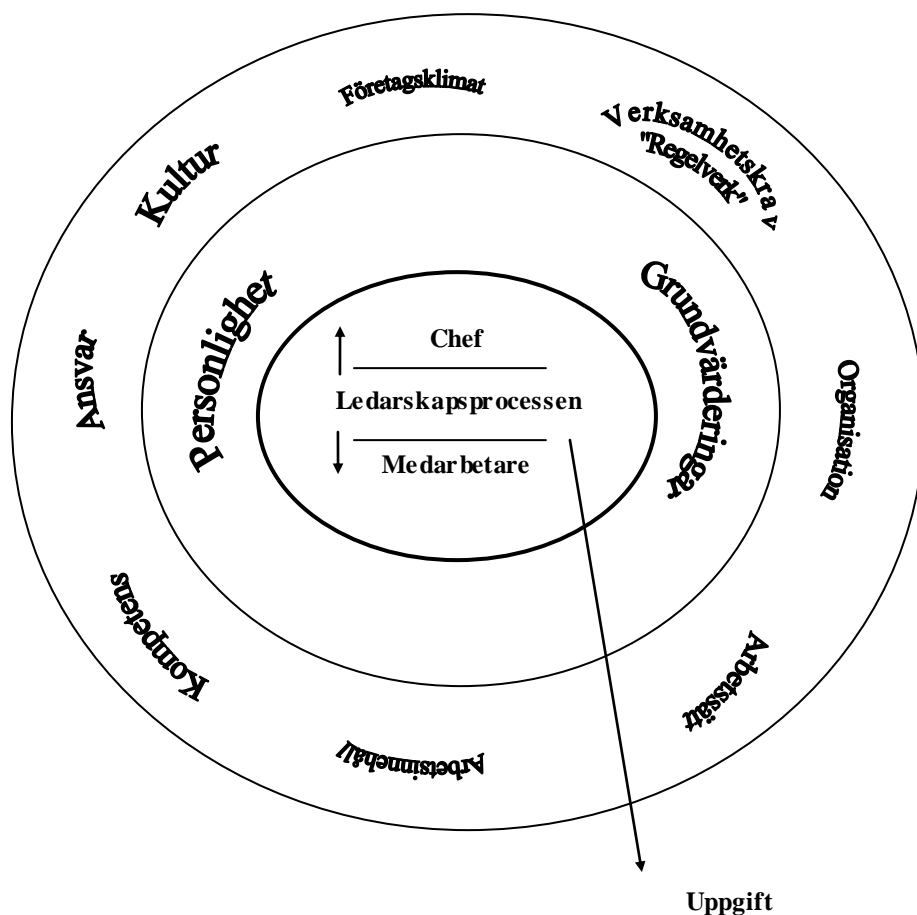
Vi anser att chefskapet förändras i takt med att nya generationer intar arbetsmarknaden då nya grundvärderingar uppkommer och formar framtidens chefskap tillsammans med interna och externa händelser. Även chefers arbetsuppgifter är i ständig förändring och med 80-talisternas efterfrågan menar vi att fokuseringen på mjuka värden kommer att fortsätta och att chefskapet kommer att vara mer personalinriktat och kommunikativt. Teknikens utveckling kommer att påverka chefers arbetsuppgifter, men vi har dock svårt att avgöra i vilken grad det här kommer att ske då utvecklingen är oförutsägbar. Generationen 80-talister

²¹⁹ Parment, Anders. Mailintervju.

måste vara beredda på att möta de svårigheter som kan uppstå i chefskapet och därför kan de inte enbart fokusera på mjuka värden och personlig utveckling.

Chefskapet i serviceverksamheter handlar i stora drag om att kunna motivera medarbetarna så att de producerar goda servicemöten tillsammans med kunder. Då service sektorn präglas av interaktioner och relationer menar vi att chefskapet är av stor vikt då chefens uppträdande och agerande påverkar medarbetarnas arbete och beteende.

Chefskapet påverkas av många olika faktorer, men grundvärderingar och personlighet är de två faktorer som påverkar ledarskapsprocessen och chefskapet i störst utsträckning. Dock är det viktigt att se till helheten och därmed ta hänsyn till alla faktorer. Ett förslag ges nedan på hur modellen om ledarskapsprocessen (figur 2) kan ändras och där faktorernas kraft att påverka nyanseras:



(Figur 3).

Modellen i figur 3 visar på hur ledarskapsprocessen till största del påverkas av personlighet och grundvärderingar, vilka syns i den andra ringen. Vi menar att de här två faktorerna är grundläggande för människors agerande i chefskapet och är svåra att förändra helt. I den

tredje ringen syns de faktorer som även de påverkar ledarskapsprocessen fast i lägre grad. De är dock viktiga att ta hänsyn till i processen då de tillsammans med grundvärderingar och personlighet utgör ett sammanhang.

Utifrån modellen vill vi avslutningsvis mena att den kan illustrera 80-talisternas chefskap inom servicesektorn, där faktorerna grundvärderingar och personlighet står för individualism och sociala värden, samt generationens individuella personligheter. Det här leder till att 80-talisternas grundvärderingar och personligheter påverkar deras chefskap i servicesektorn mot att bli mer personalinriktat, kommunikativt och inriktat mot personlig utveckling och mjuka värden. Vi menar utifrån ovanstående resonemang grundat i modellen, samt utifrån de samband vi har funnit mellan uppsatsens nyckelbegrepp, att vi har uppnått uppsatsens syfte som är att *analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har.*

5.2 Kunskapsbidrag

Genom uppsatsen kastar vi ljus på generationen 80-talister och deras grundvärderingar. Det här då många 40-talister inom den närmsta tiden går i pension, och 80-talisterna tar över på arbetsmarknaden. Generationen 80-talister skiljer sig mycket jämfört med tidigare generationer i fråga om värderingar och synsätt, vilket innebär att arbetsmarknaden och chefskapet på sikt kommer att förändras. Det finns mycket forskning gällande både chefskap, värderingar och generationsväxling, men vi anser att det behövs mer forskning i framtiden om hur chefskapet påverkas och förändras genom en generations grundvärderingar. Vi vill därför med den här uppsatsens resultat, genom slutsatser och en nyanserad modell om de faktorer som påverkar ledarskapsprocessen, bidra till en ökad forskning och kunskap om uppsatsens ämne. Även frågor om hur generationers grundvärderingar påverkar arbetslivet i övrigt är enligt oss intressanta att föra en framtida forskning kring och följa upp då 80-talisterna om några år på allvar har inträtt på arbetsmarknaden och en förändring kan skönjas.

5.3 Rekommendationer

Våra rekommendationer till 80-talister som är på väg ut i arbetslivet är att våga fortsätta ställa krav och ha en vilja till att utvecklas. Det är även viktigt att de skapar sig en förståelse för att deras grundvärderingar inte helt och hållet delas av andra generationer och att de därmed till viss del bör anpassa sig till verksamheter och ta sig an kunskap från andra.

Våra rekommendationer till arbetsgivare som anställer 80-talister är att de skapar sig en förståelse för generationens grundvärderingar och arbetar för att främja kunskapsöverföring mellan medarbetarna. Det här så att gammal och ny kunskap kan utbytas och att kompetensen

bibehålls inom verksamheten. I takt med att servicesektorn växer och att chefskapet fortsätter att utvecklas till att bli mer personalorienterat, ser vi att arbetsgivare bör se över sina strategier och arbetssätt för att skapa goda servicemöten och behålla morgondagens arbetskraft.

~ Källförteckning ~

Monografi

- Ahltopp, Birgitta. (2005). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Upplaga 1:5. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aspers, Patrik. (2007) *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtidigt*. Liber AB, Malmö
- Bard, Alexander och Söderqvist, Jan. (2000). *Nätokraterna – boken om det elektroniska klassamhället*. Stockholm: K-world.
- Bengtson, Ingvar. (2002) *Ketchupeffekten. Utveckla Laganda, Ledarskap och Motivation – med Resultatgaranti*. Andra tryckningen. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Boëthius, Stefan och Edhin, Martin. (2000) *Det osynliga ledarskapet*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. (2006). *Företagsekonomiska forsknings metoder*. Malmö: Liber.
- Drucker, Peter. (2000). *Peter Drucker om management på 2000-talet*. Göteborg: IS.
- Fürth, Thomas. Holmberg, Ingvar. Larsson, Ola & Raaterova, Mikael. (2002). *80-talisterna kommer. – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Upplaga 1:1. Författarna och Konsultförlaget (Uppsala Publishing House).
- Fürth, Thomas. (2008). *Den dubbla utmaningen –allt du behöver veta för att anställa en 80-talist!* Höganäs: Kommunlitteratur AB.
- Hansson, Johan & Andersson, Pähr E. (1999). *Intellektuellt kapital i teori och praktik*. Första upplagan. Djursholm: Hematech.
- Holme I.M & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodikens grunder: om kvantitativa och kvalitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, John P. (1982). *General Managers are not generalists*. Organizational Dynamics. Vol. 10, nr 4.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lindgren, Mats. Lüthi, Bernhard. & Fürht, Thomas. (2005). *The MeWE-generation: What business and politics must know about the next generation*. Stockholm: Bookhouse Publishing och Kairos Future.

Molin, Björn. (1994). *Chef för utveckling och förändring*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber-Hermods.

Normann, Richard. (2000). *Service management- ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Upplaga: 4:1. Malmö: Liber Ekonomi.

Ohlsson, Rolf & Broomé, Per, (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödsynderna*. Stockholm: SNS Förlag.

Parment, Anders. (2008) *Generation Y. Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje Upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Säljö, Roger. (2008) *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1996) *Svenskt ledarskap i Europa*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber-Hermods.

Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan & Hultåker, Oscar. (2007) *Enkätboken*. Tredje upplagan. Studentlitteratur.

Wilson, Fiona. (1999) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber.

Antologi

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Webbdokument

Aftonbladet. Tillgänglig; <http://www.aftonbladet.se/wendela/article4961105.ab?service=print> (Läst: 2009-05-22).

Erlandsson, A. (2006-11-22). *Zlatan-generationen utmanar näringslivet*. E24 Näringsliv. Tillgänglig; www.e24.se. (Läst: 2009-04-02).

Fokus. Tillgänglig; <http://www.fokus.se/2009/03/en-blast-generation/> (Läst: 2009-05-22).

Hyde, Barbara. (2003). *Boomers, Xers and Nexters: A brief field guide*. Tillgänglig: [http://www.cesse.org/files/hydeyounger.ppt#274,1,Boomers, Xers, and Nexters: A Brief Field Guide](http://www.cesse.org/files/hydeyounger.ppt#274,1,Boomers,%20Xers,%20and%20Nexters:%20A%20Brief%20Field%20Guide) . (Läst 2009-03-31).

Lindgren, Mats. (2008). *Generationersväxling i arbetslivet*. Presseminarium. Tillgänglig: <http://www.newsdesk.se/view/document/generationsvaexling-i-arbetslivet-2978> . (Läst: 2009-04-02).

Ny teknik. Tillgänglig: www.nyteknik.se/nyheter/karriarartiklar/article423485.ece 2008-10-08. (Läst: 2009-04-12).

Parment, Anders. Tillgänglig: http://www.andersparment.com/subpages/om_anders/om_anders.html (Läst: 2009-05-12).

Parment, Anders. *80-talister kräsna och krävande*. Opinionsartikel i Svenska Dagbladet. 2008-01-28. Tillgänglig: http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/artikel_813843.svd. (Läst 2009-03-31).

Schewe, Charles. D, Motta, Paulo Cesar och Rossi, Monica. (1999). *Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age*. Tillgänglig: http://www.iag.puc-rio.br/sobre/tds/TD13_GENERATIONAL%20MARKETING.pdf. (Läst: 2009-05-13).

Artikel i tidskrift och tidning

Dolezalek, Holly. (2007). *X-Y Vision*. Training; Juni 2008. Vol. 44. nr 6. Sid 22.

Dulewicz, Chris. Young, Mike. & Dulewicz, Victor. (2005). *The relevance of emotional intelligence for leadership performance*. Journal of General Management. Vol 30. Nr 3. Sid. 71-86.

Dulewicz, Victor. & Higgs, Malcolm. (2004). *Assessing leadership styles and organizational context*. Journal of Managerial Psychology. Vol 20. Nr 2. Sid. 105-123.

Judge, Timothy A. & Bretz, Robert D Jr. (1992). *Effects of work values on job choice decisions*. Journal of Applied Psychology. Vol. 77, nr 3. Sid. 261-271.

Kupperschmidt, Betty R. (2001). *Understanding Net Generation Employees*. Journal of nursing administration. Vol 31, nr 12. Sid. 570-574.

Motta, Paulo Cesar & Schewe, Charles. (2008) *Are marketing management decisions shaped during one's coming of age?* Management Decision. Vol. 46. No.7. Sid. 1096-1110.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press. Se: Judge, Timothy A. & Bretz, Robert D Jr. (1992). *Effects of work values on job choice decisions*. Journal of Applied Psychology. Vol. 77, nr 3. Sid. 261-271.

Schewe, Charles D. & Meredith, Geoffrey. (2004). *Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age*. Journal of Consumer Behaviour. Vol. 4. No. 1. Sid. 51-63.

Muntliga intervjuer

Virta, Anna. Butikschef, Strapatz i Helsingborg. Genomförd: 2009-05-06. Kl. 14.00-14.15.

Intervjuperson B. Inspektör/arbetsledare på ett rederi i Helsingborg. Genomförd: 2009-05.07. Kl. 19.00-19.20.

Mailintervjuer

Ahlthrop, Birgitta. Besvarad: 2009-05-11.

Fürth, Thomas. Besvarad: 2009-04-27.

Parment, Anders. Besvarad: 2009-05-18.

Bilaga 1 Frågeformulär

80-talisterna har börjat inträda på arbetsmarknaden i allt högre grad då 40-talisterna börjar lämna arbetslivet och går i pension. Det här innebär att den svenska arbetsmarknaden står inför ett generationsskifte inom servicesektorn och vi frågar oss därför om den yngre generationens grundvärderingar kommer att innebära konsekvenser för arbetsmarknaden? Syftet med uppsatsen är att analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har. **Med grundvärderingar menar vi de värderingar och synsätt som delas av en generation utifrån händelser i samhället under deras uppväxt.** Önskar Ni att vara anonym så tillgodoser vi självklart era önskemål.

Bakgrund

1. Namn:
2. Födelseår:
3. Arbetsgivare:
4. Befattning/tjänst:
5. Antal år i nuvarande befattning:
6. Vilka är dina ansvarsområden?

Chefskap idag

1. Vilka arbetsuppgifter anser du är viktigast för dig som chef?
.....
.....
2. Vilka tre egenskaper anser du är viktiga hos en chef?
.....
.....
.....
3. Vad tror du kan ha påverkat utöandet av ditt chefskap mest? *Rangordna följande förslag mellan 1-4 där 1 = störst påverkan och 4 = minst påverkan.*
 - Uppväxt
 - Utbildning
 - Arbetsklimat på nuvarande arbetsplats
 - Samhället

4. Varför valde du att bli chef?

.....
.....

5. Vilka var dina förväntningar på rollen som chef?

.....
.....

6. Är ditt arbete som chef som du förväntade dig att det skulle vara?

.....

7. Om NEJ, varför inte?

.....
.....

Värderingar

1. Tror du att dina grundvärderingar (se förklaring i introduktionen) har påverkats av hur samhället såg ut under din uppväxt och därmed i din roll som chef?

.....

2. Om JA, på vilket sätt?

.....
.....

3. Vad värdesätter du mest i ditt arbetsliv? Välj två alternativ genom att markera i färg.

- Meningsfullhet
- Personlig utveckling
- Intressanta arbetsuppgifter
- Karriärmöjlighet
- Självständighet
- Hög lön
- Annat

Framtidsutsikter

1. Vad ser du för likheter i din och andra 80-talistens roll som chef och i ditt och i deras sätt att leda?

.....
.....

2. Vad ser du för olikheter i din och andra 80-talisters roll som chef och i ditt och i deras sätt att leda?

.....
.....

3. Ser du några uppenbara skillnader mellan din generation och äldre generationers syn på chefskap?

.....

4. Om JA, vilka skillnader ser du?

.....
.....

5. Vad kan tänkas vara positivt med att vara 80-talist och chef?

.....
.....

6. Vad kan tänkas vara negativt med att vara 80-talist och chef?

.....
.....

7. Hur tror du att chefskapet kommer att utvecklas i framtiden?

.....
.....
.....

Tack för Er medverkan!

Bilaga 2 Respondenter frågeformulär

1. Person X

Födelseår: 1980
Arbetsgivare: Bemannings- och rekryteringsföretag.
Befattning: Konsultchef/kontorsansvarig.
Antal år i nuvarande tjänst: cirka 3 år

2. Johan Stålhammar

Födelseår: 1983
Arbetsgivare: Hedin Helsingborg Bil AB.
Befattning: Försäljningschef personbilar.
Antal år i nuvarande tjänst: cirka 1,5 år

3. Angelica Liljeqvist

Födelseår: 1983
Arbetsgivare: Notar
Befattning: Kontorschef/ delägare.
Antal år i nuvarande tjänst: 2 år.

4. Person Y

Födelseår: 1984
Arbetsgivare: Rederi.
Befattning: Inspektör- arbetsledare.
Antal år i nuvarande tjänst: mindre än ett år.

5. Annelie Fredriksson

Födelseår: 1981
Arbetsgivare: TotalStayGroup
Befattning: Sales Manager Scandinavia
Antal år i nuvarande tjänst: cirka 1 år

6. Malin Blennow

Födelseår: 1981
Arbetsgivare: Academic Work
Befattning: Konsultchef
Antal år i nuvarande tjänst: 1,5 år

7. Lars Jacobsson

Födelseår: 1981
Arbetsgivare: Tofta Camping AB/Tofta Bad AB
Befattning: Verksamhetschef
Antal år i nuvarande tjänst: 2 år

8. Lisa Jönsson

Födelseår: 1981
Arbetsgivare: Grand Hôtel Stockholm
Befattning: Assisterande receptionschef
Antal år i nuvarande tjänst: 1 år

9. Magnus B Stääv

Födelseår: 1985
Arbetsgivare: Big Swede AB – Tempel Bar&Club, Level Cafe & Restaurang.
Befattning: Restaurang- och caféchef
Antal år i nuvarande tjänst: 1,5 år

10. Jimmie Wingren

Födelseår: 1983
Arbetsgivare: Netto Marknad AB
Befattning: Butikschef
Antal år i nuvarande tjänst: 2 år

11. Rana Khazaal

Födelseår: 1983
Arbetsgivare: Iduna AB
Befattning: Butikschef
Antal år i nuvarande tjänst: 3 år

12. Andreas Fondell

Födelseår: 1981
Arbetsgivare: Willys Lågpris AB Stattena.
Befattning: Butikschef
Antal år i nuvarande tjänst: 3 år

13. Anna Bengtsson

Födelseår: 1982
Arbetsgivare: First Hotels
Befattning: Front Office Manager
Antal år i nuvarande tjänst: 1 år.

14. Person Z

Födelseår: 1983
Arbetsgivare: --
Befattning: Butikschef
Antal år i nuvarande tjänst: cirka 1 år.

Bilaga 3 Intervjufrågor

Uppsatsens syfte är att analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har. Med chefskap menar vi personer som innehar en chefs- eller ledarposition i en organisation eller ett företag. Vi avser alltså främst att utgå från personer med en formell position och befattning i serviceverksamheter i vår studie och skiljer inte här på begreppen ledare och chef. Med 80-talister avses den generation som fötts under 80-talet och har växt upp under samma tid. Begreppet grundvärderingar syftar till de värderingar som påverkar hur en människa är och beter sig i olika situationer, de har därför stor inverkan på hur livet kommer att formas i framtiden. Dessa värderingar är inneboende och varaktiga perspektiv på vad som är rätt och fel.

För att komma fram till vilka grundvärderingar som speglar 80-talisterna har vi analyserat teoretiska tankegångar och studier kring 80-talister, värderingar och generationsväxling. Dessutom undersöker vi genom intervjuer och frågeformulär hur ett antal 80-talister i chefspositioner ser på sitt arbete och sina värderingar.

Chefskap

1. Vad tycker du kännetecknar chefskap? Exempelvis arbetsuppgifter, ansvar etc.
2. Hur utövar du ditt chefskap?
3. Såg du några möjligheter eller hinder med att du är 80-talist när du sökte ditt jobb? Diskuterades detta vid din anställning? Exempelvis ålder, erfarenhet, rykte etc.
4. Ersatte du någon chef som tillhörde en annan generation? Har du märkt någon skillnad och sett några fördelar eller nackdelar med detta?

Värderingar

5. Många forskare pratar om att vi skapar våra värderingar under vår uppväxt. Hur förhåller du dig till detta och kan du se ett samband mellan händelser och förhållanden i samhället under din egen uppväxt och dina värderingar? Både i arbetslivet och privat.
6. Anser du att dina värderingar påverkar dig i ditt chefskap eller rättar du dig mer efter hur företaget ser ut och arbetar? Hur i så fall?

7. Hur uppfattar du att andra (kunder, medarbetare, chefer, leverantörer etc.) ser på din generation i arbetslivet?

8. Tror du att chefskapet kommer att förändras genom att fler 80-talister kommer att arbeta som chefer med nya värderingar?

9. Har du några övriga frågor eller kommentarer att tillägga?

Bilaga 4 Expertintervju med Birgitta Ahltop

Uppsatsens syfte är att analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har. Med chefskap menar vi personer som innehar en chefs- eller ledarposition i en organisation eller ett företag. Vi avser alltså främst att utgå från personer med en formell position och befattning i serviceverksamheter i vår studie och skiljer inte här på begreppen ledare och chef. Med 80-talister avses den generation som fötts under 80-talet och har växt upp under samma tid. Begreppet grundvärderingar syftar till de värderingar som påverkar hur en människa är och beter sig i olika situationer, de har därför stor inverkan på hur livet kommer att formas i framtiden. Dessa värderingar är inneboende och varaktiga perspektiv på vad som är rätt och fel.

För att komma fram till vilka grundvärderingar som speglar 80-talisterna har vi analyserat teoretiska tankegångar och studier kring 80-talister, värderingar och generationsväxling. Dessutom undersöker vi genom intervjuer och frågeformulär hur ett antal 80-talister i chefspositioner ser på sitt arbete och sina värderingar.

Det vi skulle vilja ha hjälp från dig med är dina synpunkter och tankar kring chefskap i serviceverksamheter.

Frågor:

1. Hur skulle du vilja beskriva dagens chefskap i serviceverksamheter? Har det förändrats mycket under de senaste årtiondena och hur i så fall?
2. Anser du att en chefs personlighet och värderingar påverkar dennes chefskap? I så fall på vilket sätt?
3. Emotionell intelligens sägs vara av stor vikt i ett chefskap, speciellt ju högre upp i en organisation man befinner sig. Hur ställer du dig till detta?
4. Ser du en ökad individualisering i dagens chefskap? På vilket sätt?
5. Vilka arbetsuppgifter ser du som mest förekommande hos dagens chefer?

6. Vad tror du att den pågående generationsväxlingen kan komma att innebära för chefskapet i serviceverksamheter? Då en helt ny generation med nya värderingar och synsätt gällande utförande av arbete kommer att inträda på arbetsmarknaden.

7. Hur tror du att ett chefskap kan påverkas av personlighet och värderingar vid en generationsväxling. Vi skulle även vilja få synpunkter och tankar kring hur chefskapet i serviceverksamheter ser ut idag och hur det har förändrats under de närmsta årtiondena.

Bilaga 5

Expertintervjuer med Thomas Fürth och Anders Parment

Uppsatsens syfte är att analysera hur chefskapet i serviceverksamheter påverkas av de grundvärderingar som 80-talister har. Med chefskap menar vi personer som innehar en chefs- eller ledarposition i en organisation eller ett företag. Vi avser alltså främst att utgå från personer med en formell position och befattning i serviceverksamheter i vår studie och skiljer inte här på begreppen ledare och chef. Med 80-talister avses den generation som fötts under 80-talet och har växt upp under samma tid. Begreppet grundvärderingar syftar till de värderingar som påverkar hur en människa är och beter sig i olika situationer, de har därför stor inverkan på hur livet kommer att formas i framtiden. Dessa värderingar är inneboende och varaktiga perspektiv på vad som är rätt och fel.

För att komma fram till vilka grundvärderingar som speglar 80-talisterna har vi analyserat teoretiska tankegångar och studier kring 80-talister, värderingar och generationsväxling. Dessutom undersöker vi genom intervjuer och frågeformulär hur ett antal 80-talister i chefspositioner ser på sitt arbete och sina värderingar.

Vi skulle gärna vilja ha din åsikt gällande generationsväxlingen, 80-talisternas generation och deras värderingar, samt hur detta kan påverka dem i chefskapet.

Frågor:

1. Anser du att det finns några skillnader mellan värderingar och attityder och i den omfattning de påverkar individer?
2. Om du fick beskriva vad som karaktäriserar generationen 80-talister med två ord, vilka skulle det vara och varför?
3. Ser du någon koppling mellan de värderingar som 80-talisterna sägs ha och några speciella händelser eller tendenser i samhället under deras uppväxt?
4. Tror du att 80-talisterna genom generationsväxlingen kommer att påverka och förändra chefskapet i något större avseende? (Med chefskapet menar vi både generellt för hur chefer arbetar och hur 80-talisterna kommer att utöva sitt chefskap.)

5. Anser du att arbetsgivare måste utarbeta nya strategier och arbetsätt för att attrahera 80-talister som medarbetare? Hur i så fall?

6. Anser du att en chefs personliga värderingar och personlighet påverkar dennes chefskap eller har företagets värderingar större påverkan?