

Olika ledarstilar i olika åldrar?!

– En jämförelse mellan yngre och äldre chefers ledarstil

Författare: Eric Marini
Jens Hagman

Handledare: Karin Winroth

Abstract

This paper has been written with the intention to examine whether there are differences in leadership styles among managers belonging to different generations. Studies conducted during the first semester 2009, and the generations that was studied on in the survey belonged to the 50th and 70th generation. This is because it may be of interest to shed light on possible differences in managers' behavior, depending on their generation.

The survey is undertaken by a non-probability sample and focused on making a subjective selection of respondents. Interviews are conducted with the help of deep questions and the respondents to this report were selected in five different companies and in total there are ten who participated. This report is based on the comparisons, then immerse themselves in the various theoretical ideas around leadership and compared with what the leaders are talking about during the interviews. It has drawn conclusions from the theories for the very purpose to see if there are any differences between the various managers.

The investigation has resulted in that the people from the 70th generation could more closely be connected with a small detail-driven leadership theory and the vision that managers have on employees is that they have the capacity to control and manage their own work.

The people from the 50th generation are more tuned in to the theory of the trans-formative leadership especially to the fourth cornerstone in the theory. That states that a leader is distinguished by being constantly available for consultation and is responsive to employee needs.

In conclusion, the investigation revealed that both groups at a general interpretation see the result and the staff as a reciprocal relationship. At a more thorough analysis, the authors concluded that the people from the 50th generation had a little higher priority on results than on the staff.

Keywords: Leadership, perceptions, leadership behaviour, management stiles

Sammanfattning

Denna uppsats har skrivits med avsikt att undersöka om det finns skillnader i ledarskapstilar bland chefer tillhörande olika generationer. Studierna har bedrivits under höstterminen 2009 och generationerna som forskningen bedrivits på är, 70-talister och 50-talister. Detta eftersom det kan vara av intresse att belysa om eventuella skillnader på chefers agerande beroende på tillhörande generation.

Undersökningen är bedriven genom ett icke-sannolikhetsurval och inriktat sig på att göra ett subjektivt urval av respondenterna. Intervjuerna är gjorda med hjälp av djupa frågor och respondenterna till denna rapport har valts ut på fem olika företag och totalt är det tio stycken som deltagit. Denna rapport grundar sig på jämförelser, alltså fördjupa sig i olika teoretiska tankar runt ledarskap samt att jämföra dessa med vad ledare talar om under intervjuerna. Det har dragits slutsatser från teorierna till själva syftet för att se om det finns några skillnader mellan olika chefer.

Undersökningen har resulterat i att 70-talisterna kunde i större utsträckning kopplas ihop med ett mindre detaljstyrt ledarskap och att synen som cheferna har på medarbetarna är att de själva har kapaciteten att kontrollera och styra det egna arbetet. 50-talisterna stämde mer in på teorin om den transformativa ledaren i störst utsträckning på teorins fjärde hörnsten som utgår från att en ledare utmärker sig genom att ständigt vara tillgänglig för konsultation och är lyhörd till medarbetarnas behov.

Avslutningsvis så visade undersökningen att båda grupperna vid en generell tolkning ser resultatet och personalen som ett ömsesidigt förhållande. Vid en grundligare analys så kunde författarna dra slutsatsen att 50-talisterna hade en liten högre prioritet på resultat än på personal.

Förord

Rapporten är skriven i kursen C-uppsats med inriktning mot ledarskap i årskurs tre på Södertörns högskola. Vi vill tacka alla respondenter för den tid som de lagt ner på intervjuer. Ett stort tack ska även tillägnas vår gedigna handledare som arbetat hårt med oss under denna tid och givit oss bra synpunkter så denna rapport har haft möjlighet att genomföras. Det behövs inga förkunskaper för att förstå rapporten på ett bra sätt.

Institutionen för Ekonomi och företagande, Södertörns högskola

2010/02/17

Eric Marini

Jens Hagman

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	8
1.1. PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.2. PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.3. SYFTE.....	10
1.4. AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.5. UPPSATSENS DISPOSITION.....	10
2. METOD.....	12
2.1. FORSKNINGSAKSATS.....	12
2.1.1. VETENSKAPLIGA SYNSÄTTET.....	12
2.2. ANGREPPSÄTT.....	12
2.3. VAL AV LITTERATUR.....	13
2.4. DATAINSAMLING.....	13
2.5. VAL AV INTERVJUFRÅGOR.....	13
2.6. URVAL.....	14
2.7. VAL AV FÖRETAG.....	14
2.8. FÖRETAGSPRESENTATIONER.....	15
2.8.1. ERICSSON.....	15
2.8.2. POSTEN.....	15
2.8.3. AVANZA BANK.....	16
2.8.4. NORDEA.....	16
2.8.5. ACCENTURE.....	16
2.9. VAL AV RESPONDENTER.....	17
2.10. INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE.....	18
2.11. VAL OCH METOD FÖR INSAMLING AV DATA.....	19
2.12. TILLFÖRLITLIGHET.....	20
2.13. BORTFALL.....	20
3. TEORI.....	21
3.1. TEORIN X OCH TEORI Y.....	21
3.1.1. TEORI X.....	22
3.1.2. TEORI Y.....	22
3.2. THE LEADERSHIP GRID.....	23
3.2.1. TEAM MANAGEMENT 9.9.....	24
3.2.2. COUNTRY CLUB MANAGEMENT 1.9.....	24
3.2.3. PRODUCE OR PERISH 9.1.....	24
3.2.4. IMPROVERISHED MANAGEMENT 1.1.....	25
3.2.5. MIDDLE-OF-THE-ROAD MANAGEMENT 5.5.....	25
3.3. KARISMATISKT LEDARSKAP.....	25
3.4. TRANSFORMATIVT LEDARSKAP.....	26
3.4.1. IDEALISERAT LEDARSKAP.....	27
3.4.2. INSPIRERAD MOTIVATION.....	27
3.4.3. INTELLEKTUELL STIMULANS.....	27
3.4.4. INDIVIDANPASSNING.....	28

4. EMPIRI.....	29
5. ANALYS AV EMPIRI.....	35
5.1. ANALYS UTAN HÄNSYNSTAGANDE TILL TEORI	35
5.2. ANALYS MED HÄNSYNSTAGANDE TILL TEORI.....	38
5.3. DISKUSSION	41
6. SLUTSATSER.....	42
6.1 DISKUSSION	43
KÄLLFÖRTECKNING.....	44
6.1. BÖCKER	44
6.2. ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	45

Figur och tabellförteckning

<i>Figur 1</i> The managerial grid.....	s. 23
<i>Figur 2</i> The managerial grid.....	s. 40

1. Inledning

I detta första kapitel diskuteras det fenomen och problem som ska undersökas och läsaren får en större insikt i vad som ligger till grund för detta och författarna presenterar även syfte och vilka avgränsningar man gjort kring problemet.

1.1. Problemdiskussion

Studier i ledarskap har bedrivits i många år med olika vetenskapliga och mindre vetenskapliga bidrag. Ett välkänt bidrag är Niccolo Machiavellis *Fursten* som skrevs på 1500-talet och behandlade olika tekniker som en ledare kan utnyttja för att vinna auktoritet från folket och bli auktoritär. Under tidens gång så har synen på ledarskap förändrats. Ett tydligt exempel på att synen förändrats är att studierna genomförts med två olika utgångspunkter. Att ledare växer fram genom en process eller synen på att en ledare kan födas in i ledarrollen. Studier som bedrivits i ämnet har ofta försökt att kategorisera in ledare i olika ledarskapsstilar beroende på en ledares egenskaper. När Niccolo Machiavellis skrev boken *Fursten* (1513) så var medellivslängden i Europa ca 30 år¹. Det var i början av 1900-talet som medellivslängden ökade markant från början av seklet när den var 50 år till slutet då den var ca 77 år². Med en ökad medellivslängd så har studierna kunnat ta en ny riktning och man har kunnat kategorisera in individer med den generation individen är född i. Uttrycket generation indelas på olika sätt och i den här studien så menas generation vilket årtionde man är född i.

När man talar om generationer så blir ämnet historia relevant. Olika generationer har upplevt olika historiska klimat. Bara under 1900-talets så har det förekommit en rad olika fenomen som har påverkat den tidens befolkning. Ett tydligt exempel på att ett fenomen som spelat en väsentlig roll för hur människan agerat är det dåvarande ekonomiska klimatet. En revolutionär utveckling under 1900-talet är den tekniska utvecklingen framförallt Internet som har möjliggjort global direkt kommunikation. Då fenomenet att IT-branschen utvecklas snabbt när det gäller profession, kanske det resulterar i att även ledarskapet förändras snabbare i andra branscher? Svenska akademins ordlista förnyas genom att det tillsätts nya ord årligen vilket belyser att retoriken förändras.

¹ http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_25830.aspx

² http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_231100.aspx

Samhällets lagar har förändrats under de olika generationernas gång vilket också speglar sig då man förändrade lagen. I dagens Sverige så finns det en risk att det uppstår rubriker om det i skolan förekomma att lärare agade eleverna. Under början av 1950-talet så var det fortfarande lagligt, det var inte förrän 1958 som skolagan förbjöds helt och hållet³. Enligt Sigmund Freud så kan incidenter som agande påverka en individ under uppväxten⁴. Att störningar under barnets intellektuella och känslomässiga utveckling kan resultera i att individen som vuxen kan få vissa beteenden som deriverar från exempelvis agandet. Om individer är uppväxta med olika preferenser, värderingar och normer som var aktuella under deras generation så kan det hypotetiskt påverka individens ageranden gentemot en yngre generation. Detta kan resultera i missuppfattningar och kanske kan leda till stora konsekvenser om kontexten är inom en organisation? Utifrån olika preferenser av värderingar och normer så kan det vara ett problem om chefer motiveras på olika sätt från olika generationer. Även Amerikas presidentval 2008 visar att generationsskillnad kan spela roll i form av val av president. En stor del av kritiken mot John McCains var att han kan ha tillhört fel generation, alltså en för gammal generation enligt många debattörer.

50-talisterna är åsiktsgenerationen och gick under den tiden med i olika föreningar och politiska partier och de är inte rädda för att säga vad de tycker, menar Elaine Bergqvist⁵. 70-talisterna är de som är för jämställdhet och alla ska vara överens annars blir det bara onödiga konflikter⁶. Kan det vara så att en chef från 70-talet är mer lyhörd än 50-talisterna? 70-talisterna är de som också är mer lojala mot företaget⁷ och en annan intressant aspekt är om cheferna från 70-talet drivs mer av att skapa en bra team-känsla på företaget. Eftersom 50-talisterna är mer raka i sitt ledarskap, enligt Elaine Bergqvist, så kanske cheferna är mer inriktade på att lösa uppgiften som gruppen har istället för att skapa en bra team-känsla som 70-talisterna vill?

³ <http://www.ne.se/aga/1180754>

⁴ Eriksson-Zetterquist, U. & Kalling, F & Styhre, A ”Organisation och organisering”, 2006, Liber

⁵ Bergqvist Elaine, *Du är din generation* 2009, Norstedts

⁶ Bergqvist Elaine, *Du är din generation*, 2009, Norstedts

⁷ Bergqvist Elaine, *Du är din generation*, 2009, Norstedts

1.2. Problemformulering

Det fenomen och problem som ska undersökas är om det finns skillnader i ledarskapet i olika generationer. Två olika generationer som är aktuella inom chefväsendet är idag 50-talister och 70-talister⁸. I problemdiskussionen tas det upp om ledarens sätt att agera beror på vilken generation individen tillhör, vilket leder fram till frågan. Kan man påvisa skillnader i ledarskapet hos chefer beroende på vilken generation man tillhör?

1.3. Syfte

Syftet med denna rapport är att belysa om det finns några skillnader mellan äldre och yngre chefer.

1.4. Avgränsningar

Denna uppsats studie kommer att avgränsas till att undersöka om det finns skillnader i ledarskapets utövande mellan två generationer, 50-talister och 70-talister. Intervjuerna kommer att utföras i Mälardalen i form av en kvalitativ intervjustudie som riktar sig till chefer inom IT-branschen.

1.5. Uppsatsens disposition

I **kapitel ett** presenteras en beskrivning av problemet och det fenomen som ska undersökas och varför författarna valt ämnet samt dess avgränsningar.

I **kapitel två** förklaras hur författarna har gått till väga för att samla in all data för problemet som ska undersökas och hur man tänkt generellt med metoden.

I **kapitel tre** behandlas och legitimeras problemet med olika ledarskapsteorier.

⁸ <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/akta-dig-nu-kommer-50-talisterna/195975.html>

I **kapitel fyra** presenteras all data och man går igenom varje fråga för sig genom att redovisa resultatet från intervjuerna.

I **kapitel fem** så analyseras all data och empiri.

I **kapitel sex** så drar författarna slutsatser om problemet.

2. Metod

I det här avsnittet presenteras metoderna för att belysa och analysera problemställningen och även vilken syn vi har valt att välja när vi studerat litteraturen. Tillförlitligheten kommer även att behandlas i detta kapitel.

2.1. Forskningsansats

2.1.1. Vetenskapliga synsättet

Det finns två vanligt förekommande sätt att se på verkligheten.⁹ Det allra första är ett hermeneutiskt synsätt och det andra är ett positivistiskt synsätt. Denna rapport grundar sig på jämförelser, alltså fördjupningar i olika teoretiska tankar runt ledarskap samt att jämföra dessa med vad ledare påtalar under intervjuerna så blir det mest användbart att nyttja sig av det hermeneutiska synsättet. Inom filosofin är hermeneutiken ett vetenskapligt tillvägagångssätt som framhåller betydelsen av förståelse för avsikter bakom text och tal samt för forskningsobjektet.¹⁰ Detta innebär alltså att det hermeneutiska synsättet bygger på en persons subjektiva uppfattning av vad man studerar.

2.2. Angreppsätt

Kvalitativ ansats är lämplig att använda för att det blir en mycket djupare aspekt på undersökningen som är svår att fånga i en vanlig enkätstudie. Författarna övervägde att spela in intervjuerna men valde att inte göra detta då vissa inte kände sig bekväma med det, utan författarna ansåg sig få tillräckligt med anteckningar då det är två personer som intervjuar.

⁹
¹⁰

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F (1999): ”Att utreda, forska och rapportera”, Liber
www.ne.se

Man kan angripa ett problem på tre olika sätt.¹¹ Det första är *deduktion* som innebär att man utgår från befintliga teorier av andra författare och att man utifrån dessa resonerar logisk för att komma fram till en slutsats. Det andra angreppssättet kallas för *induktion* och bygger på att man utgår från en undersökning och att man från denna skapar en teori. Det tredje angreppssättet kallas för *abduktion* och behandlar både *deduktion* och *induktion* då man låter förståelsen växa fram. Rapporten kommer att angripa problemet med hjälp av *abduktion*. Anledningen till varför författarna valt abduktion är för att det lämpar sig bäst med tanke på att det finns flera teorier, man arbetar utifrån båda leden, teori till empiri och empiri till teori.

2.3. Val av litteratur

Litteraturen som rapporten innehåller finns i Södertörns högskolebibliotek, Stockholms universitetsbibliotek, Karolinska institutet i Solna samt även Stockholms stadsbibliotek.

2.4. Datainsamling

När man samlar in data så finns det två olika sätt att göra detta på och det är primärdata och sekundärdata. Teoriavsnittet som finns i rapporten behandlar sekundärdata medan vi använt oss av primärdata för resterande del av rapporten då det är vi som samlat in informationen i form av kvalitativa intervjuer.

2.5. Val av intervjufrågor

När vi valt intervjufrågor så har syftet legat i fokus men även teoriavsnittet för att kunna bygga och legitimera vårt problem på ett bättre sätt. Eftersom det är en kvalitativ ansats som används i rapporten så har vi valt att försöka ställa öppna frågor för att respondenten själv ska kunna berätta fritt så det blir som en öppen dialog.

¹¹

Johannessen & Tuft, ”Introduktion Till Samhällsvetenskaplig Metod”, (2003), Liber

2.6. Urval

Man kan skilja mellan två olika typer av urvalsmetoder och det är sannolikhetsurval och det andra är icke-sannolikhetsurval. Den största skillnaden mellan dessa två är att i icke-sannolikhetsurval så kan man inte dra slutsatser om de generella förhållandena från de observerade resultaten. Icke-sannolikhetsurval är det som är vanligast vid kvalitativa studier. Författarna har valt att göra ett icke-sannolikhetsurval och inriktat sig på att göra ett subjektivt urval eftersom någon statistik inte är viktig i denna rapport. Det är sammansättningen och frågeställningarna som blir belysta och ska sättas i fokus.

Det som är fördelen med subjektivt urval är att man då kan försäkra sig om att urvalet kommer att rikta sig mot rapportens frågeställning. Detta resulterar i att författarna själva väljer respondenter beroende på vilka de anser sig bäst lämpade för undersökningen. En annan fördel med ett subjektivt urval är att man får ett balanserat urval vilket resulterar till att författarna kan fokusera på enheter som ger en större variation. Vid kvalitativa undersökningar så innebär detta att man måste lägga ner en hel del tid på varje respondent. Detta blir inte alls representativt för alla branscher och alla chefer men man kan hitta nya aspekter som man annars kan missa vid en mer kvantitativ ansats. Rapporten behandlar totalt tio st respondenter och urvalet kommer att bestå av fem st 50-talister samt fem st 70-talister.

2.7. Val av företag

Rapporten kommer att behandla företag i Mälardalen då det kan föreligga kulturskillnader och mentalitetsskillnader längst upppe i Norrland som i Skåne. Respondenterna är från följande företag: Ericsson, Posten, Avanza, Nordea och Accenture. Cheferna som intervjuats har jobbat på IT-avdelningarna på dessa företag. Det som är det viktiga med denna rapport är att få ett urval och empiri som riktar sig mot syftet med uppsatsen och det fenomen författarna undersöker vilket är om det finns skillnader på ledarskapet. Det är därför angeläget att välja rätt företag som kopplas till problemformuleringen så att syftet kan besvaras i slutsatsen vilket dessa företag tros göra.

I ett tidigt skede av den här processen med rapporten så diskuterades det om att välja endast ett företag i syfte att gå djupare på fenomenet som ska undersökas men efter samtal med företaget Ericsson, som var det tänkta företaget, så ville författarna välja fler företag. Detta till stor del på grund av att Ericsson har egna chefsutbildningar och alla går igenom alla dessa innan de blir chefer. Det kan således föreligga en risk av att fenomenet rapporten ska behandla inte kommer att kunna belysa de olika skillnader som finns mellan olika åldrar och stilar om man är utbildad från samma skola. Om man väljer ett företag som genomgått samma utbildningar så kan de bli svårt att hitta skillnader och rapporten skulle mer behandla företagskultur och dess normer. Författarna vill ha en bred representation av IT-chefer för att se ur nya vinklar och har därför valt flera olika företag vilket också genererar en större mångfald.

2.8. Företagspresentationer

2.8.1. Ericsson

Ericsson är ett företag som livnär sig på IT och telekom-lösningar. De har mer än 1000 nätverk i mer än 175 länder och mer än 40 % av alla mobilsamtal idag går via Ericssons nätverk. Huvudkontoret finns beläget i Stockholm och de har mer än 23 000 olika patentregistreringar. Deras vision är att bli förstavalet när man ringer ett samtal i världen. Företaget grundades 1876 och har cirka 80 000 anställda runt om i världen hade en omsättning på 209 miljoner SEK, 2008. ¹²



2.8.2. Posten

Posten är ett logistikföretag som ägs till 60 % av svenska staten och till 40 % av danska staten och de levererar paket och logistiklösningar till alla hushåll och företag. De hanterar över 20 miljoner försändelser varje dag och har ca 15 000 brevbärare och 3000 chaufförer och har totalt ca 40 000 anställda. Omsättningen ligger runt 13 miljarder SEK varje år. ¹³



2.8.3. Avanza bank

Avanza bank ger svenska sparare utrymme att göra aktieaffärer och fondbyten och de kallar sig Sveriges största nätmäklare eftersom de har flest antal



aktieaffärer än övriga banker. De är aktiva i Sverige och det är framförallt via Internet som de har sina flesta kunder. Avanza bank är en hopslagning av en rad olika bolag så som Avanza, aktiespar fondkommisionen och hq.se. De har ca 200 anställda och deras omsättning 2008 var ca 500 miljoner SEK.¹⁴

2.8.4. Nordea

Nordea är en av storbankerna som finns i Sverige. Deras vision är att vara den ledande bankaktören för privata och företags-kunder och aktieägare. Deras



största affärsområden är: Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & Life. Omstättning uppgick år 2008 till ca 275 miljarder EUR. De har idag ca 33 000 anställda som sitter på 1400 olika bankkontor i Norden och i baltikum.¹⁵

2.8.5. Accenture

Accenture är världens ledande leverantör av managementkonsulttjänster, IT och outsourcing. I Sverige finns det ca 1000 anställda av totalt 177 000 anställda runtom i världen och de har kontor i 52 länder. År 2008 omsatte Accenture 1 829 miljarder SEK i Sverige och globalt ca 22 miljarder USD.¹⁶



¹² <http://www.ericsson.se/se/ericsson>

¹³ <http://www.posten.se/m/verksamhet>

¹⁴ <https://www.avanza.se/aza/omavanza/index.jsp>

¹⁵ <http://www.nordea.com/Om+Nordea/52062.html>

¹⁶ http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Company_Overview/default.htm

2.9. Val av respondenter

Respondenterna har valts ut enligt den subjektiva metoden för att de har specifika kvalitéer och väljs därför ut av författarna för att få den empiri som är lämplig för rapporten. För att hitta respondenter till uppsatsen så bör man hitta en bransch där det troligen kan finnas större skillnader i själva yrket mellan olika åldrar. IT-branschen är en bransch där utvecklingen går väldigt snabbt fram.

Målgruppen som författarna valt att undersökningen ska rikta sig mot är chefer inom IT-branschen. Anledningen till varför författarna valt IT-branschen är för att den fångar upp den bakgrund som ligger till grund för denna rapport. Då rapporten syftar till att se om det kan finnas några skillnader hos olika chefer i olika åldrar.

De respondenter författarna valt är 50-talister och 70-talister. Intresset av just dessa två olika generationer fattades tycke när boken *Du är din generation* av Elaine Bergqvist lästes. Där beskriver hon och diskuterar alla generationer och just 50-talister och 70-talister var det störst skillnad hos. Således blev resultatet att det passar bäst att skriva om just dessa om man kopplar tillbaka till syftet med rapporten. Det författarna vill undersöka är om det finns skillnader mellan olika generationer och rapporten blir roligare att både skriva och läsa om man kan hitta skillnader mellan chefer i olika generationer.

De största skillnaderna mellan dessa generationer enligt Elaine Bergqvist är 50-talisterna är uppvuxna under den tid då det var mycket uppmärksamhet kring politiken och man var inte rädd för att ta ställning eller säga vad man tycker. Hon kallar dessa åsiktsgenerationen. 70-talisterna är mer lyhörda och vill att alla ska tycka till och vara nöjda. Just de här två olika perspektiven är intressanta att undersöka då det passar in i syftet väldigt bra när man tycker annorlunda om man vill hitta skillnader.¹⁷

¹⁷

Bergqvist Elaine, 2009, *Du är din generation*, Norstedts

2.10. Intervjuernas genomförande

Den första fasen var att ta kontakt med respondenterna via telefonen för att berätta om det fenomen som ska undersökas och bestämma tid och plats. De flesta av de tio intervjuer som genomförts har skett via personliga intervjuer. Lekvall & Wahlbin¹⁸ menar att det är enklare att få ett mer diskuterande samtal och komma personen mer på djupet vid personliga samtal. Författarna har i största möjliga mån försökt att få personliga intervjuer men i vissa fall har man fått göra avvägningen att det är viktigare att få in fler respondenter än att göra personliga besök. Detta har resulterat i att ett par av dessa tio respondenter har skett på Skype via datorn vilket kan betraktas som en vanlig telefonintervju. Det första som skedde vid samtliga intervjuer är att man har förklarat syftet med rapporten och själva grundproblemet. Detta har varit väldigt intressant för respondenterna och även för författarna själva då intresset och engagemanget ökat.

Författarna har båda varit närvarande i de personliga intervjuerna och således har det också varit ganska enkelt att fånga upp all den information som respondenten utsänder. Oftast var det en som ställde frågorna och hade själva diskussion och samtalet med respondenten medan den andra fungerade mer som en observatör och antecknade men även hjälpte till om det saknades nåt. Man valde att inte ge respondenterna de frågor som skulle ställas i intervjun i syfte att man ville få så spontana svar som möjligt och inte ge respondenterna tillfälle att svara på vad man borde svara för att det ska låta bra.

Vissa av respondenterna ville vara anonyma eftersom det är fler från samma företag som har varit med i undersökningen så därför har vi valt att alla ska vara anonyma för att man inte ska kunna gissa sig till vad vissa har svarat.

2.11. Val och metod för insamling av data

Enligt beskrivning från tidigare kapitel så finns det två typer av data, sekundär och primär data. Teorierna i rapporten behandlar den sekundära datan och där är det egentliga problemet att leta rätt på vilka teorier som är bra för just denna rapport. Primärdatan är svårare att få tag på då man både måste leta rätt på dem som sitter på primärdatan samt även mäta primärdatan (respondenterna). Författarna har valt att samla in primärdatan genom djupintervjuer med kvalitativ ansats för att det blir lättare att analysera empirin och dra slutsatser från problemställningen.

Det finns olika metoder att samla in dess primärdata och författarna har valt att göra detta via personliga intervjuer och telefonintervjuer för långväga respondenter.

Vid telefonintervju kan man missa kroppsspråk och det kan vara svårare att få upp en större och bredare dialog men samtidigt så kan det vara lättare att tolka empirin från respondenten då man inte kan ha några fördomar i klädval eller hur personen ser ut m.m. Den är samtidigt mycket enklare och billigare att genomföra så därför har författarna valt att ha telefonintervjuer. Personliga intervjuer är den andra metoden för insamling av primärdata och den stora fördelen med det är att man har större möjligheter att ställa olika typer av frågor och man har större chans att inspirera och engagera respondenten.

Författarna har valt att genomföra intervjuer under mindre strukturerad form genom att ha bara ca tio frågor som är öppna och breda. Detta för att man ska få en bättre dialog och kunna få en bredare och djupare aspekt på empirin, vilket också krävs för rapportens problem och syfte. Det som är nackdelen med personliga intervjuer är att det är krävande både för tolkaren och respondenten. Det är även lätt att det kommer med fördomar vid det personliga mötet men fördelarna väger upp nackdelarna.

¹⁸ Lekvall P. & Wahlbin C, ”Information för marknadsföringsbeslut”, 2001, 4 upplagan, Göteborg, IHM förlag

2.12. Tillförlitlighet

Vissa av respondenterna har velat vara anonyma och det är viktigt att hitta bra empiri så därför har författarna valt att ta med dessa för man tror inte det förändrar tillförlitligheten i någon större grad.

Det som författarna ansåg var viktigt vid intervjun för att få fram den riktiga empirin från respondenten var att understryka att intervjun och rapporten inte handlade om det var bra eller dåligt ledarskap. Rapporten handlar om att hitta, och belysa, om det finns skillnader mellan olika generationer. Vid intervjutillfället så har detta hjälpt respondenterna att svara ärligt och därmed öka tillförlitligheten i undersökningen. För att öka tillförlitligheten ytterligare så har författarna använt sig av öppna frågor vilket gör att respondenterna får större möjlighet att prata fritt och inte bli styrda av frågorna. Vissa respondenter har förmågan att svara det som intervjuaren vill höra och det motverkas genom öppna frågor vilket i sin tur leder till ökad tillförlitlighet¹⁹. De personliga intervjuer som genomförts är gjorda på företagets egna lokaler vilket har resulterat i de känner sig trygga och bekväma vilket ökar tillförlitligheten. Det är också ur bekvämlighetssynpunkt för att hitta respondenter att delta i undersökningen att vara på deras arbetsplats.

2.13. Bortfall

Det kunde ha förekommit ett par bortfall i rapporten men författarna lyckades undkomma detta genom att göra telefonintervjuer med Skype via datorn. Man valde att göra telefonintervju med dessa respondenter hellre än att få ett bortfall.

¹⁹ Holme, I-M. & Solvang, B-K, ”Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder”, 1997, Lund

3. Teori

För att hitta svar på frågan i problemformuleringen och skapa större legitimitet i undersökningen tar det här kapitlet upp teorier som kan förklara bakomliggande orsaker till att problemet finns och kan förklara de områden som kan vara relevanta för att lösa problemställningen. Det finns vissa definitioner som återkommer i flera teorier nedan och därför har författarna valt att förklara dessa först.

Briefs och Aldags definitioner på extrinsic och intrinsic-motivation:

Extrinsic (utanförliggande) motivation innebär att det finns en yttre påverkan som motiverar individen att utföra arbetet, den yttre påverkan kan bestå av olika former av belöningar²⁰.

Intrinsic (Inneboende) motivation innebär att det är individen själv som blir motiverad av att nå ett resultat alltså att tillfredställelsen kommer av att utföra arbetet tills målet är uppnått²¹.

3.1. Teorin X och teori Y

Harvardpsykologen Douglas McGregor bedrev en forskning (1960) som kan anses som en fortsättning på Maslows teori. McGregor tog fram två olika teorier som behandlar ledarnas syn på medarbetarna. Ledarna tar hjälp av teorin för att kategorisera arbetarna i X och Y grupper för att styra arbetarna, samt att arbetarna kategoriserar chefernas syn på dem själva. Nedan beskrivs de teorierna lite mer djupgående.

²⁰ McGregor, D. "*The human side of enterprise*", 1960, publisher McGraw-Hill

²¹ Eriksson-Zetterquist, U. & Kalling, F & Styhre, A, "*Organisation och organisering*", 2006, Liber

3.1.1. Teori X

Teori X innebär att ledaren utgår från att människan inte tycker om sitt jobb och inte vill arbeta. Arbetaren försöker i största möjlighet slippa utföra sina sysslor fram tills att denne riskerar att bli uppsagd. Ledaren måste forcera arbetarna till att arbeta genom kontroll, hot och eventuella bestraffningar. Teori X utgår i helhet till att människan av naturliga skäl saknar ambitioner och att det viktigaste för arbetstagaren är att uppnå trygghet i arbetslivet.²² Detta ger att en chef som ser sina arbetstagare enligt teori x kommer att använda sig utav metoder av extrinsic art som exempelvis morot och piskmetod.

3.1.2. Teori Y

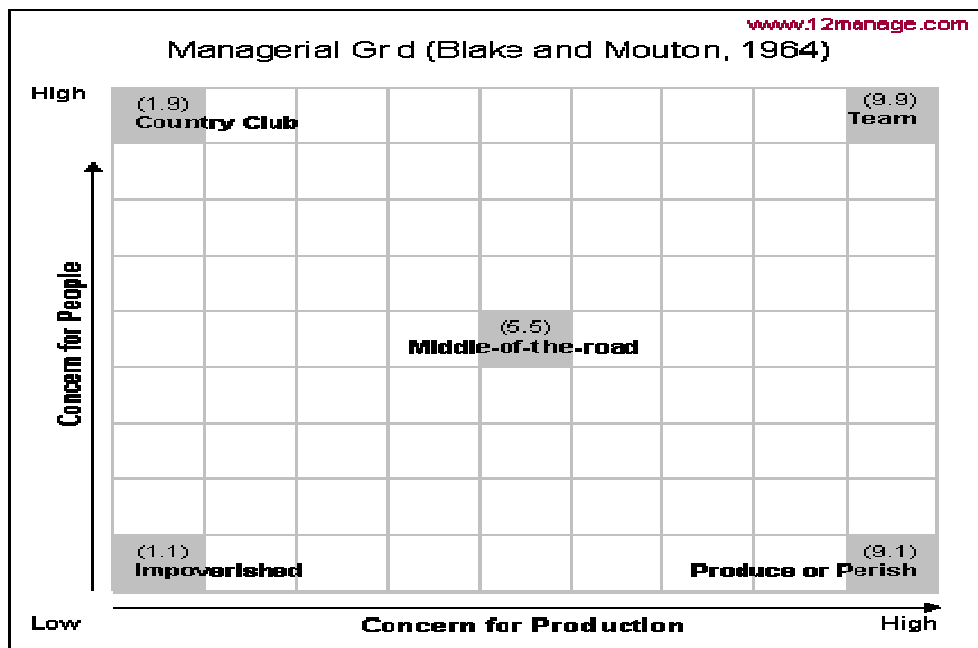
Teori Y har en mer positiv syn på människan, här utgår man ifrån att människan har tron att arbetet är en naturlig del av livet och arbetaren själv har kapaciteten att kontrollera och styra sitt arbete samt att ansvar kontinuerligt efterstävas och accepteras. Teori Y ser i överlag människan som kreativ, skapande och kapabel att fatta mogna beslut. Dessa egenskaper gäller inte bara ledarna utan alla. Om ledaren har synen utefter teori Y så ser chefen arbetarna på ett positivt sätt och formar sin ledarstil till att bemöta arbetaren begär genom att exempelvis delegera ansvar till arbetaren för att uppnå en ansvars mognad hos individen. En ledarstil som är av en mera intrinsic art detta genom att försöka analysera och diskutera arbetarens inre mål med dennes anställning på företaget.

²²

Eriksson-Zetterquist, U. & Kalling, F & Styhre, A, ”*Organisation och organisering*”, 2006, Liber

3.2. The leadership grid

The leadership grid som även benämns som the managerial grid går under det Svenska namnet som ledarrastret är en teori utformad av Blake & Mouton.²³



Figur 1. The leadership grid

The leadership Grid bygger på två dimensioner, relationsorientering på den vertikala axeln och uppgiftsorientering på den horisontella axeln. Syftet är att beskriva teorin, så för att hjälpa till så har dom utvecklat en matris, med en gradering från 1 till 9 i varje axel. Talet 1 betecknar i båda fallen ett minimum och 9 betecknar ett maximum. I figuren ovan så har ledarskapsstilarna som återfinns i hörnen på matrisen fått speciella namn. Enligt modellen så finns det fem stycken utpräglade ledarstilar.²⁴ De olika ledarskapsstilarna karakteriseras på följande sätt.

²³ Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik "Hur moderna organisationer fungerar", 2002, studentlitteratur

²⁴ Blake.R.R & Mouton, JS "The managerial grid", 1964, Houston, TX Gulf

3.2.1. Team management 9.9

Denna ledarskapstil kännetecknas av att ledaren är engagerad i såväl personalen som i produktionen. Det är ett symbiotiskt förhållande arbetarna är nödvändiga för att uppnå organisationens mål. Ledaren anser inte att det behöver finnas någon konflikt mellan organisationens produktionskrav och arbetarna. Ledaren uppmuntrar personalen till delaktighet i projektet och har det klart för sig att det handlar om ett ömsesidigt samarbete så personalens välbefinnande går hand i hand med bra produktion. Intrinsiska drag återfinns i team management eftersom engagemanget härstammar från arbetarnas medverkan i projektet alltså att monetära belöningar inte är en motivationsfaktor.

3.2.2. Country club management 1.9

I den här ledarstilen så är ledaren väldigt produktionsinriktad och resultatorienterad och detta i kombination med ett väldigt svagt personal intresse. Ledaren utgår ifrån att det råder ett motsats förhållande till ett bra resultat i produktion till en välmående personal. Om personalen ska ha ett bra välbefinnande så måste resultatet i produktionen bli lidande och vice versa. The country club management ser till att resultaten uppnås även om personalen får lida och försöker styra upp så att personalens vanor och åsikter inte stör produktionen. En ledare med Extrinsic synsätt på motivation och klassificerar arbetarna i X enligt McGregors teori.

3.2.3. Produce or perish 9.1

Den här ledarskapsteorin står i motsats till teorin om country club management. Här är personalen i fokus i form av välbefinnande, även här har ledaren tron till att det råder ett motsats förhållande till ett högt produktionsresultat och en välmående personal. Ledaren kännetecknas av att ge personalen stor handlingsfrihet i deras arbete, samt så tar ledaren hänsyn till människornas känslor, önskningar och krav.

3.2.4. Improverished management 1.1

I den här ledarskapsstilen kan man nästan uttrycka att ledaren har abdikerat sin post som ledare, ledaren tar varken hänsyn till sin personal och visar ett väldigt svagt intresse för produktionen. Även i den här teorin så tror ledaren att det råder ett motsatsförhållande fast i det här fallet så är ledaren så oengagerad i båda leden så upplevs det inte som något problem för ledaren. Ledaren kännetecknas av att vara passiv i allt och gör det minimala för att inte mista sitt jobb.

3.2.5. Middle-of-the-road management 5.5

Representerar en medelväg och kännetecknar en ledare som visar ett medelmåttigt intresse till både personalen och produktionen. Ledaren besitter även här tron på ett motsatsförhållande men i det här fallet så balanserar ledaren mellan produktions mål och personalens välbefinnande. Ledaren följs med tanken att människor gör det man ber dem att göra förutsatt att man förklarar för dem varför det måste göras. Så kommunikationen mellan ledaren och personalen är bra och ledaren försöker engagera arbetarna till att fatta beslut. Men framförallt illusionerna arbetarna om ett delaktigt beslutfattande, syftet är att ge de anställda en positiv känsla så att dessa accepterar organisationens krav så att den medelmåttiga produktionen kan uppnås.

Enligt Blake & Mouton så är den bästa ledarstilen 9.9 Team management eftersom den är ömsesidig till produktion och personal. Den är även den ända stilen där ledaren utgår från att en välmående personal står i motsats till ett gott produktionsresultat.

3.3. Karismatiskt ledarskap

Karismatiskt ledarskap är en teori som fokuserar på intrisict motivation (intern medarbetar-motivation). Teorin är inte ny t.ex. Betonar Machiavelli i Fursten om vikten av att en ledare ska kunna var en mästare i hyckleri och föreställning för att nå sitt syfte om ett framgångsrikt ledarskap²⁵. Karismatiska ledare har ofta framgång i krissituationer men det behöver inte nödvändigtvis vara en existerande kris utan kan vara en fiktiv kris som visionernas fram av

²⁵ Machiavelli, Niccolo "Fursten", 1958, Natur och kultur

den karismatiska ledaren. Det viktigaste är att ledaren kan skapa en känsla av att det existerar ett problem och att den bästa lösningen på problemet är att medarbetarna följer ledarens vision. Förutsättningarna är bättre för ledaren om medarbetarna inte har helt klart för sig vilken situation de befinner sig i. Enligt Conger och Kanungo förklaring av karismatiskt ledarskap så är ledaren beroende av att medarbetarna har föreställningen av vilka egenskaper som är karismatiska. En stor faktor för att uppfattas som karismatisk är att ledaren har en benägenhet att ta personliga risker, men framförallt att medarbetarna har tron att ledaren tar personliga risker. Ledaren måste även visa att fokus ligger på medarbetarnas välmående än på sig själva, en självisk ledare står inte högt i kurs hos medarbetarna²⁶. I vissa fall av karismatiskt ledarskap så har medarbetarna en stor entusiasm till sina uppgifter och det kan bero på att medarbetarna vill tillfredsställa ledarens mål, medarbetarna blir omvandlade till anhängare eftersom ledaren får en idolstatus²⁷.

Konsekvenserna av ett karismatiskt ledarskap kan vara positiva, i form av att ledaren får en stor inverkan på organisationen och bidrar med en höjd motivation.

Men det finns även en negativ sida av det karismatiska ledarskapet och det är att ledaren kan vara en egocentrisk tyrann²⁸. Den egenkära makten hos ledarna gör dem manipulativa, okänsliga, dominant, impulsiva och defensiva. De visioner som presenteras riktas främst ut för att manipulera medarbetarna till att främja den karismatiska ledarens egna själviska syften²⁹. Karismatiskt ledarskap som intrinsiskt motivation är enligt Conger en ledare som har tydliga uttalade mål och en inspirerande vision som kan få medarbetarna att motiveras till att följa uppgifterna av egna skäl istället för att se ledaren som en förebild att imitera.

Det karismatiska ledarskapet har transformativa effekter och när det gäller karismatiskt ledarskap i en intrinsiskt form så utvecklas det till ett transformativt ledarskap.

3.4. Transformativt ledarskap

²⁶ Conger, J. A. & Kanungo, R. "Charismatic leadership in organizations", 1998, Sage Publications

²⁷ Ibit

²⁸ Yukl.G "Leadership in organizations", 2002, 5 upplagan, Prentice Hall

²⁹ Ibit

Det transformativa ledarskapet har många likheter med det karismatiska ledarskapet, den mest avsevärda skillnaden är att medan en karismatisk ledares medarbetare upplever sig delaktiga i ledarens succé, så identifierar sig den transformativa ledarens medarbetare med uppgiften i sig och upplever en större känsla till ett symbiotiskt samarbete mot ett gemensamt resultat. Så istället för att medarbetarna motiveras av att göra den karismatiska ledaren nöjd, så motiverar den transformativa ledarens medarbetare av att känna en grupp dynamik och att ha ett gemensamt mål i hela projektgruppen³⁰. Enligt Bass och Avolio så består det transformativa ledarskapet av fyra stycken hörnstenar³¹.

3.4.1. Idealiserat ledarskap

En transformativ ledare ska agera som en förebild (ideal) för organisationen och de ska ha ett stort förtroendekapital. Ledaren ska se till att medarbetarna känner sig respekterade och att de har en möjlighet till personlig tillväxt. Den formella makten som ledare besitter används endast i nödfall när det gäller gruppens bästa, inte för ledarens personliga vinning. Ledaren erhåller förtroende genom visa prov på god etik och en hög moral.

3.4.2. Inspirerad motivation

Ledaren inspirerar medarbetarna kontinuerligt genom att delegera meningsfulla arbetsuppgifter som är individuellt utmanande. Syftet är att uppnå en vi situation i gruppen där entusiasm upprätthålls inom gruppen för att nå de utsatta målen.

3.4.3. Intellektuell stimulans

Innovation är något som uppmuntras kontinuerligt av den transformativa ledaren. Ledaren försöker få medarbetarna att ifrågasätta dagliga rutiner och introducerar nytänk inom gruppen.

³⁰ Yukl.G ”*Leadership in organizations*”, 2002, 5 upplagan, Prentice Hall

³¹ Bass & Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, 1994, Sage Publications inc

3.4.4. Individanpassning

Den individuella friheten, behov och välmående är något som ledaren lägger stor vikt på. Ledaren hanterar detta genom att vara uppmärksam på hur medarbetarna mår och är en god lyssnare. Ledaren utmärker sig genom att ständigt vara tillgänglig för konsultation och är väldigt lyhörd till vad medarbetarna behöver. Ledaren tillhandahåller verktygen så att medarbetarna når framgång i deras arbete, medarbetarna kan uppleva ledaren som en mentor. Delegering av uppgifter sker kontinuerligt och vid eventuella misstag så är ledaren inte bestraffande utan agerar lärande samt förlåtande. Man måste våga misslyckas är det som uppmuntras.

Det transformativa ledarskapet låter medarbetarna utveckla sina förmågor genom att ledaren inte är egoistisk och framförallt att arbetarna är till stora delar fria att agera inom organisationen.

4. Empiri

I det här avsnittet redovisas empirin som kommer från intervjuerna. Empirin redovisas genom en uppdelning av generationerna 50-talisterna och 70-talisterna. Författarna har även valt att föraranalysera vissa svar för att en del respondenter svarade likadant.

Fråga 1. Vill du stanna på samma befattning inom en kommande fem års period?

70-talisterna: Svaren varierar bland respondenterna, fokus ligger på att det är kristider och att trivseln på det egna företaget är hög. Men en del svarade att:

- *Om en life time of a oppurtunity dyker upp så var de beredda att byta.*
- *Jag trivs bra med det här jobbet men om min chef skulle komma och erbjuda mig en bättre tjänst så varför inte*
- *Det är inget jag funderat på i nuläget för jag har bara jobbat som chef i ett år snart*

Det generella svaret var att många ville avancera uppåt om de fick chansen.

50-talistererna: Även här varierar svaren, att det är kristider nämns även bland 50-talisterna. Befattningen som de besitter är utmanande och krävande nog för tillfället.

- *Men vem vet framtiden*
- *Mycket kan inträffa på fem år, även en pensionering.*
- *Jag vill inte ha mer ansvar än vad jag har idag men om det skulle vara mer betalt för lika ansvar så visst*

Fråga 2. Vad är ditt syfte med ditt ledarskap?

70-talisterna: Svarade i stort sätt lika på frågan om att alla medarbetare har fria tyglar, alltså att inte detaljstyra verksamhetsteamerna. Behålla en öppen dialog där allas röster kan bli hörda. Men att det är viktigt att hålla alla motiverade till uppgiften och att nå målen. Alla respondenters svar hade en antydning på att uppnå utsatta mål.

50-talisterna: Svaren här var koncisa att guida och vägleda arbetet under processen fram till slutet alltså målet och att när man nått målet diskutera resultatet. Att leda gruppen så att saker och ting fungerar.

– *Syftet är att uppnå lönsamhet.*

Samt att utföra ett bra arbete och få uppskattning för det väl utförda arbetet.

En respondent svarade koncist att:

– *Få vara egen.*

Fråga 3. Hur anser du att en bra chef ska vara?

70-talister: Svaren är lika bland 70-talisterna att det är en tydlig kommunikation som är det viktigaste men varierar lite i processen. En svarade att personliga (individuella) informella möten är viktiga. En annan svarade att öppenhet i alla lägen och att i början av ett nytt projekt vara tillgänglig i en större omfattning. Men generellt sätt så anser de att en bra chef ska kunna hålla en rak och tydlig kommunikation i syfte att uppgifterna som ska göras framstår som tydliga.

50-talisterna: Anser att en bra chef framförallt ska vara lyhörd till arbetarna och även här så är tydliga ”direktiv” viktigt.

- *Väldigt viktigt att det som har sagts av en överordnande verkligen gäller i form av order och uppgifts hantering.*

Det generella svaret här är att tydlighet är väldigt viktigt och att nå utsatta mål.

Fråga 4. Beskriv dig själv som chef?

70-talisterna: Generellt så svarade respondenterna i likhet med fråga 3. Men att det förekom lite mer formell kommunikation i form av e-post. En del av respondenterna svarade att e-post var negativt eftersom det blev så opersonligt men att fördelen är den att orden och budskapet blir korrekt.

– Eftersom man inte är en lysande retoriker i alla situationer

Alla respondenter ville minska den formella kommunikationen och öka den informella.

50-talisterna. Bland dem så svarade en att han var lyhörd men att påverkan från vad han fick höra från medarbetarna blev en ”demokratisk fråga” att hela teamet (gruppen) skulle ha ett problem eller skrek efter en förändring, för att en förändring skulle ske. Generellt sätt så var svaren att under den löpande processen så var de alltid tillgängliga för konsultation. Men även här så var svaren generellt likvärdiga med svaren från fråga 3.

Fråga 5. Hur motiverar du dina medarbetare? (Vid dåligt resultat/vid ett bra resultat)

70-talisterna: Svaren på frågan är varierande i form av synonym val generellt så handlar det om att vid ett gott resultat belöna personalen med bonus. Bonusen varierade dock i form och i mängd beroende på olika förutsättningar internt inom det egna företaget samt sinsemellan företagen. Vid ett dåligt resultat så nämndes det att ”strypa provisionerna” alltså att bonus uteblir för den anställde. Motivationen är en kontinuerlig process som sker fortlöpande under aktuella processer, men koncentreras främst vid inledande och avslutandet av ett nytt projekt. Generellt bland respondenterna så var svaren att verbalt beröm är det som frekvent förekommer. Även verbala reprimander, tillsägelser och konsultationer när fel uppstår.

50-talisterna: Även bland 50-talisterna så är det generella svaret att verbalt beröm är det som är vanligast för att motivera personalen vid ett bra utfört arbete. En skillnad är att det talades mer om att kollektiv beröm utdelades, alltså att hela gruppen blir belönad vid ett gott resultat och vice versa vid ett dåligt resultat. Även bland 50-talisterna så nämndes det om bonussystem, provisioner men att ordvalet hos en del respondenter var ”morötter” för medarbetarna. Bland 50-talisterna så nämndes det även att det är viktigt att spontant berömma sin personal.

Fråga 6. Vad är viktigast för dig när du styr verksamheten ? (Resultat eller personal)

70-talisterna: Personal var det viktigaste men att personalen och resultaten hänger ihop.

En respondent svarade att resultatet är kortsiktigt men att personalen är långsiktigt och det leder till ett bättre resultat på långsikt om man ser till sin personal.

50-talisterna: Svarade att personalen är det viktigaste för dem med och även här att personal och resultat hänger ihop men här svarade en av respondenterna att personalen kan behöva revideras och att omplaceringar kan bli ett måste.

– *Ibland kan inte allas tjänster vara av nytta.*

En annan respondent svarade att på första plats så kommer resultatet och på andra plats så kommer personalen, motiveringen till detta var att:

- *Utan ett bra resultat så finns det inget att må bra på*

Men respondenten la även till att det självfallet förekommer ett symbiotiskt förhållande mellan resultatet och personalen.

Fråga 7. Hur är ditt förhållande till de anställda, känner du att du är en del av gruppen eller är det viktigt att hålla distans?

70-talisterna: Här så varierade svaren från respondenterna, en del av cheferna upplever sig själva som en del av gruppen och en del ansåg sig som en ”outsider”. Formella samtal förekommer frekvent, men en del av cheferna saknar de informella samtalen (småprat). Så fanns det en som ansåg att han var för mycket ”kompis” med medarbetarna.

Det optimala enligt en chef var att hålla sig till en medelväg i förhållandet till sina medarbetare. Men det förekom även socialt prat med medarbetarna.

Men förhållandet var bra hos alla chefer.

50-talister: Även här så var förhållande mellan chef och medarbetare bra, men det är viktigt att hålla distans. Majoriteten av respondenterna motiverade svaret genom att säga att tuffa beslut blir tuffare när man har en nära relation. En del av respondenterna svarade att det viktigaste (primära) är att alla vet vem det är som bestämmer.

Fråga 8. Tar du hjälp av dina underställda när du formar ett nytt projekt/arbetsrutin?

70-talisterna: Här så svarade respondenterna olika med det generella var att det berodde på vilket typ av projekt och vilka kunskaper som krävdes. I vårt fall och val av chefer att intervjua så är alla från företag som använder sig av spetskunskap vid många projekt och cheferna har inte dessa kunskaper och är då tvungen av att använda sig av medarbetarnas kunskaper vid nya projekt. En del chefer tar upp förslaget i preliminär form och ”checkar” det med medarbetarna innan det blir ”klubbat”

50-talisterna: Här så var svaren i stort sätt identiska den enda skillnaden var de varierande svaren hos de olika cheferna främst genom val av synonymer. (Spetskunskap)

(Detalj-kunskap) Men att det är viktigt att fråga personalen vad dom tycker till exempel:

– *Vad tycker ni?*

Viktigt att man hör sig för vad ens medarbetare har för en spontan reaktion inför förändringar och nya processer.

Fråga 9. Hur hanterar du konflikter?

70-talister: Lyhördhet och individuell kommunikation i stort sett hos alla respondenter, intern konflikthanteringsplan är ett medel som kan användas svarade majoriteten av respondenterna Månadsmöten med fria stunder där alla får komma in och säga vad de vill.

50-talister: Alla utom en respondent svarade som 70-talisterna men en svarade att ibland så kan den enda lösningen vara att separera de inblandade, men det beror på situationen i fråga.

Även här så svarade en respondent att företaget har en intern konflikthanterings plan.

En merpart av respondenterna nämnde att det hypotetiskt kunde vara ett stort problem med ”fria möten” eftersom en del av medarbetarna inte vågar säga vad de tycker.

Fråga 10. Hur följer du upp dina medarbetare?

70-talisterna: Svaren varierade från företag till företag i fall av formella möten som är standarder (företagets policy). Mötenas frekvens varierade från dagliga frukostmöten, tre veckors rapporter, månadsrapporter och veckorapporter. Men i fallen av informella möten så var det väldigt situationsanpassat enligt vissa chefer nämndes detta. Situationsanpassat i form av hur komplex uppgiften är och hur ny anställda medarbetarna är ”vilken erfarenhet och kunskaper medarbetaren har”. Alla 70-talist chefer använde sig av e-post till medarbetarna och många av cheferna frågade alltid hur det går med projektet, vid informella möten. Ett annat scenario som nämndes hos en del av respondenterna var att personalen fick gå i interna kurser som stod till förfogande till de anställda. Kurserna skulle ge personalen kunskaperna till att hantera aktuella och framtida uppgifter. Alltså att utveckla individerna inom det egna företaget.

50-talisterna: Respondenterna svarade även här att företaget har en standard som säger vilken frekvens som de formella mötena har. Men om det uppstår en kris så var det inga problem att sätta ett möte för hela teamet, avdelningen och projektgrupp. Majoriteten av respondenterna ansåg att de formella mötena räckte för att följa upp medarbetarna. Men med vissa undantag och de är: Hur ny medarbetaren är i förhållande till uppgiften ”oftast så tar den personens kollegor hand om situationen”. Men om någon medarbetare behöver support, konsultation eller hjälp så är respondenterna i konsensus att alltid vara tillgängliga.

En respondent svarade lite mer avvikande än de andra att när det gäller en nyanställd så finns det alltid någon bland medarbetarna som man litar mer på än de andra och att ansvaret för den ny anställdes integrering delegeras över till denne.

Även bland 50-talisterna så nämndes det med kurser som alternativ till uppföljning den avsevärda skillnaden var att bland dessa respondenter så nämndes det även att före och efter kursen så var det viktigt att konsultera personalen om hur denne känner inför kursen och sedan hur kursen upplevdes.

5. Analys av empiri

I detta kapitel kan man följa författarnas analys av den inkomna empirin där den har bearbetats färdigt och tolkats. Kapitlet är uppdelat i två olika delar där det ena kapitlet inte är kopplat till teorierna medan det andra är kopplat till teorierna.

5.1. Analys utan hänsynstagande till teori

Förutom en verbal empiri så framkom det även en adjektiv skillnad på respondenterna i form av klädsel, utseende och förfarande. Även fast respondenterna var från samma företag så förekom det små skillnader mellan dessa.

70-talisterna: Var generellt klädda i kavaj och slips. Svarens förfarande från 70-talisterna upplevdes som mer skolade med ett retoriskt fackspråk. Många av termerna som 70-talisterna använde står skrivet på företagets egen hemsida.

50-talisterna: Den generella klädseln hos 50-talisterna var skjorta och i mer än hälften av fallen med en tröja över skjortan. Svaren från 50-talisterna var mer utförliga och upplevdes personligare med verklighetsbaserade exempel samt ett annat språk i form av val av ord än 70-talisterna.

Fråga 1. Vill du stanna på samma befattning inom en kommande fem års period?

De flesta av respondenterna på 70-talet var nöjda med jobbet de hade idag men eftersom det är kristider så hade nog inte tankarna vandrat för långt iväg även fast det fanns viss antydning på att de var öppna för förslag. Detta skulle kunna tolkas som att eftersom det är kristider så fick man ett annat svar än vad man annars skulle ha fått, men ur empirin så var 70-talisterna nöjda i dagsläget. 50-talisterna kändes mer mogna och inte alls lika ivriga i förhållningssättet kring en ny karriär. Detta tolkar författarna som att de inte är lika öppna för nya uppdrag än vad 70-talisterna är.

Fråga 7. Hur är ditt förhållande till de anställda, känner du att du är en del av gruppen eller är det viktigt att hålla distans?

Svaren från 70-talisternas intervjuer varierade internt inom respondent gruppen. Svarens tolkning är att det råder olika förhållanden mellan chef och personal individuellt på de olika företagen och att en del chefer överväger situationen för en eventuell förändring i förhållandet mellan chef och personal. Även om förhållandet uttrycktes som ett positivt förhållande.

50-talisternas intervjusvar har analyserats som positiva i fråga om förhållandet mellan chef och personal. Men 50-talisternas svar har varit uttryckt i en konkretare form. Ett exempel är att en kompis relation mellan en chef och en underarbetare kan resultera i negativa konsekvenser. Det har även bland 50-talisterna förekommit korta svar som har uttryckts att det viktigaste är att personalen vet vem som bestämmer.

Fråga 8. Tar du hjälp av dina underställda när du formar ett nytt projekt/arbetsrutin?

Analys av denna fråga har besvarats att eftersom medarbetarna innehar detaljkunskap så är det ett måste för att nya projekt ska bli lyckade att alla hjälps åt. 50-talisterna besvarade frågan med ett tillägg att det är bra att ”checka” med medarbetarna innan nya rutiner. Men mestadels i syfte att få dem att känna sig involverade.

Fråga 9. Hur hanterar du konflikter?

Konflikt hanteringen behandlas likvärdigt på alla respondenters företag. Vid en eventuell konflikt så har det nämnts om en internkonflikthanteringsplan som författarna inte har fått tagit del av. Svaren från 70-talisterna har varit homogena och en majoritet av respondenterna har under intervjun sagt att det under de formella mötena är fritt för personalen att ta upp eventuella problem.

50-talisterna har svarat på frågan i stort sätt som 70-talisterna, den enda skillnaden här är att det har kommit fram att en del chefer har uppmärksammat att det är ett hypotetiskt problem att en del i personalen inte vågar säga vad de verkligen tycker under mötena.

Fråga 10. Hur följer du upp dina medarbetare?

Skillnad på uppföljning av medarbetare har förekommit hos alla företag men till stor del i form av formella möten. Alla intervjuade chefers företag har interna utbildningar inom företaget för de anställda. Men kurserna är situationsanpassade och vissa kriterier måste uppfyllas. Författarna fick inte fram vilka kriterier som måste uppfyllas men att det är beroende på situationen både för företaget men också hos den anställdes situation.

Personlig uppföljning från 70-talist cheferna förekom även i form av e-post och av informella möten. Den personliga uppföljningen är mer genomgående beroende på scenario och beror väldigt mycket på hur komplex uppgiften är samt på vilka erfarenheter och kunskaper medarbetaren innehar.

Analysen av empirin ger en vis skillnad mellan 70-talisterna och 50-talisterna i form av att 50-talisternas svar visar att en merpart av respondenterna ansåg att formella möten är tillräckliga som uppföljning av personalen. Det finns även en tendens hos 50-talist respondenterna att delegera över ansvaret av uppföljning till någon annan medarbetare, med detta endast hos en av respondenterna.

Den sista skillnaden hos gruppernas svar var att 50-talisterna ansåg att det var viktigt att följa upp personalen som skulle gå på en av företagets kurser, i form av konsultation före och efter kursen.

5.2. Analys med hänsynstagande till teori

Fråga 2. Vad är ditt syfte med ditt ledarskap?

Svaret på frågan ”Vad är ditt syfte med ditt ledarskap”? Så svarade framförallt 70-talisterna att det viktigaste var att nå målen men framförallt att se till att medarbetarna har fria händer i deras arbete. Svaren från 70-talisterna om att låta personalen arbeta relativt fritt kan författarna delvis koppla ihop med teorin Y som har en syn på att människan har tron att arbetet är en naturlig del av livet och arbetaren själv har kapaciteten att kontrollera och styra det egna arbetet. Kompetensen hos medarbetarna är hög och ledarna svarade att de inte ville detaljstyra verksamheten.

Svaren från 50-talisterna var mer koncisa och respondenternas svar behandlade strävan till resultat i form av mål strävan. Respondenternas svar på syftet med ledarskapet var mer koncentrerade på det egna ledarskapet och ett personligt självförverkligande. Svaren från 50-talisterna på just denna fråga kunde inte kopplas ihop med teori Y.

Fråga 3. Hur anser du att en bra chef ska vara?

Respondenternas svar på frågan hur de själva tyckte att en chef skall vara så var kommunikation högst upp på listan bland prioriteter detta hos alla respondenter. Men 70-talisternas svar var mer fokuserat på en öppen kommunikation vid start av ett nytt projekt. Medan 50-talisternas svar var att lyhördhet är en positiv egenskap hos en bra chef.

Transformativ ledarskapsteoris fjärde hörnsten om individanpassning behandlar om hur en ledare ska vara en god lyssnare, samt att ledaren utmärker sig genom att ständigt vara tillgänglig för konsultation och är lyhörd till medarbetarnas behov.

Både 70-talisterna och 50-talisterna svarade att en god kommunikation utmärker en bra chef men 50-talisterna var de som prickade in teorins hörnsten på pricken i form av terminologi.

Fråga 4. Beskriv dig själv som chef?

Svaren på om hur respondenterna själva ansåg sig själva som chefer var i stor likhet med vad som tidigare hade sagts på fråga tre. Skillnaderna var att kommunikationen var via e-post eftersom en del av 70-talisterna inte ansåg sig själva vara några utmärkta retoriker i alla lägen och ansåg då att e-post var lämpligast.

Hos 50-talisterna så rådde det konsensus om att lyhördhet var en egenskap som alla respondenter besatt. Men en del av respondenterna utvecklade detta med att tillägga att det var gruppen i sin helhet som måste prioriteras.

Fråga 5. Hur motiverar du dina medarbetare? (Vid dåligt resultat/vid ett bra resultat)

När det gäller att motivera medarbetarna så var svaren från respondenterna lika i stor utsträckning förutom hos en 50-talist chef som nämnde att kollektiv beröm och kritik är hans sätt att motivera vid ett bra resultat och vid ett dåligt resultat. Hos 50-talisterna nämndes det även att det är viktigt att berömma medarbetarna spontant. Det vanligaste motiverings verktyg som användes av cheferna var verbal beröm, verbal kritik, bonus, och utebliven provision.

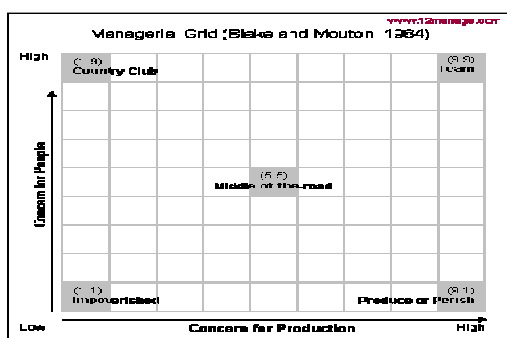
Briefs och Aldags definitioner på extrinsic och intrinsic-motivation är en teori som kan kopplas ihop med respondenternas svar. I det här fallet så använder sig cheferna av både extrinsic och intrinsic-motivation. Motivationen är extrinsic när det gäller bonus i form av pengar eftersom det är en yttre form av belöning. Som en del av 50-talist respondenterna kallar det så är det ”morötter” i form av bonus som används som motiverings verktyg. Intrinsic motivation förekommer också genom att medarbetarna får verbal berömmelse och en verbal kritik. Den inneboende motivationen stimuleras av att nå ett resultat alltså att tillfredställelsen kommer av att utföra arbetet tills målet är uppnått. Motivationen kommer inifrån individen samt genom att få verbala bekräftelser från sina chefer.

Fråga 6. Vad är viktigast för dig när du styr verksamheten?

Svaren från cheferna var enhetligt på frågan om vad som är viktigast när de styr verksamheten. Både 70-talisterna och 50-talisterna svarade att det råder ett symbiotiskt förhållande mellan resultat och personal. Men svaren skiljer sig lite åt bland grupperna och även inom grupperna. En 70-talistchef svarade att personalen är långsiktig men att ett positivt resultat kan vara kortsiktigt. Det som skilde gruppernas svar var att 50-talisterna svarade lite mer cyniskt än 70-talisterna. En av 50-talist respondenterna svarade att det ibland måste ske uppsägningar eller omplaceringar. Den generella skillnaden mellan grupperna är att 50-talisterna talar mer om resultatet än om personalen. Men båda grupperna hävdar att det viktigaste för verksamheten är både personal och resultat.

Den här frågan har givit svar som kan återkopplas i teorin The leadership Grid.

På matrisen som illustrerar teorin så placeras de intervjuade cheferna högst upp till höger.



Figur 2. The leadership grid

Eftersom att cheferna svarade att det råder ett ömsesidigt förhållande mellan resultatet och personalen så kan chefernas svar kopplas till denna ledarstil som går under namnet team management och befinner sig på max av den 9 gradiga skalan på matrisen. Den analytiska tolkning som författarna gör av svaren är att placera 50-talisterna lite mer till vänster om x-axeln på matrisen så att personal relationen minskar. Alltså att 70-talisterna är 9.9 på matrisen och att 50-talisterna i detta fall hamnar på en 8.9 detta baserat på svaren från respondenterna.

5.3. Diskussion

Alla företag som författarna har intervjuat är stora företag med mycket erfarenhet. Författarna har upplevt att det råder en ordning på alla företag inget kaotiskt och arbetsmiljöerna verkar vara lugna och ej stressiga utan trygga arbetsplatser. Företagen upplevdes som stressiga under förfrågningsstadiet till att få tillåtelse till att intervju respektive företag.

Men eftersom en del av respondenterna kommer ifrån samma företag så har interna företags handlings planer skapat ett bortfall på eventuella skillnader i ledarskapet.

Fråga 6. Vad är viktigast för dig när du styr verksamheten? Kunde enligt författarna möjligt ha kopplats ihop med teorin om transformativt ledarskap eftersom respondenterna på denna fråga hade svarat att det rådde ett ömsesidigt förhållande mellan personalen och resultatet. Eftersom enligt teorin så identifierar sig den transformativa ledarens medarbetare med uppgiften i sig och upplever en större känsla till ett symbiotiskt samarbete mot ett gemensamt resultat. Den transformativa ledaren motiverar medarbetare till att känna en grupp dynamik och att ha ett gemensamt mål i hela projektgruppen.

Men detta har enligt författarna inte tillräckligt med tillförlitlighet eftersom, för att kunna bli tillförlitligt så måste även företagets medarbetare ha blivit intervjuade.

Fråga 8. Tar du hjälp av dina underställda när du formar ett nytt projekt/arbetsrutin?

Denna fråga har besvarats med en tolkning från respondenterna att frågan har upplevts som överflödigt eftersom respondenterna är IT chefer och deras personal besitter detaljkunskaper som även har nämnts under intervjuerna. Frågan skulle möjligen kunna ha modifierats.

6. Slutsatser

Undersökningen som har bedrivits har varit intressant och lärorik i form av kontakt med olika företag och i teori sökandet. Syftet med denna rapport har varit att belysa om det finns några skillnader mellan äldre och yngre chefer. För att få svar på syftet så har författarna utformat tio stycken frågor som har besvarats av tio olika respondenter, fem st födda på 70-talet och fem stycken födda på 50-talet. Tanken var att ledarskapsteorier ska kopplas ihop med respondenternas svar för att underlätta klassificeringen cheferna. Intervjuerna har resulterat i att det finns många likheter mellan respondenterna men att det även finns en del olikheter.

Det visade sig att 70-talisterna kunde i större utsträckning kopplas ihop med ledarskapsteorin Y. Alltså inget detaljstyrande och att synen på medarbetarna är att de har kapaciteten att kontrollera och styra det egna arbetet.

En liten skillnad som visades under analys av intervju svaren var att 50-talisterna som intervjuades stämde mer in på den transformativa ledarens fjärde hörnsten. Både 50-talisterna och 70-talisterna kunde kopplas till denna hörnsten men enligt verbal tolkning från intervjuerna så stämmer 50-talisterna in mer på denna ledarskapsstil.

En intressant skillnad från en intressant teori är skillnaden i vad som är det viktigaste för cheferna i fråga om resultat eller personal. Analysen visade att båda grupperna vid en generell tolkning ser resultatet och personalen som ett ömsesidigt förhållande. Men vid en grundligare analys så kunde man uttolka att 50-talisterna hade en liten högre prioritet på resultatet än på personalen. Meddans 70-talisterna hävdade starkt att det råder ett ömsesidigt förhållande.

Sammanfattningsvis så har det inte anmärkts några större skillnader utan snarare oväntat många likheter i ledarskapet. Smärre skillnader i form av klädstil har uppmärksamats och att retoriken skiljer sig åt mellan generationerna. Avslutningsvis så har det upplevts som om det råder ordning och reda på företagen.

6.1 Diskussion

Slutsatserna som har gjorts av författarna kan givetvis diskuteras och krav på fortsatt forskning kan också göras. Men slutsatserna har baserats på intervjuernas svar från respondenterna med förankring i de valda ledarskapsteorierna. Företagens interna chefsutbildningar kan även det diskuteras i och med att företagen homogeniserar sina anställda genom att skola om alla anställda oavsett ålder. Det har inte gjorts någon djupare forskning på andra skillnader hos respondenterna. Klädstil skillnaderna har noterats men inte efterforskats lika så med de retoriska skillnaderna hos respondenterna.

Klassificeringen av generationerna har valts efter att författarna har blivit inspirerade av att ha läst en artikel på hemsidan chef.se. Det kan diskuteras att det skiljer mycket på en hypotetisk respondent som är född 1950 och en som är född 1959, det skiljer nästan ett decennium och det kan finnas stora skillnader på 9 år. Det är inget aktuellt problem anser författarna men att det möjligen kan vara ett argument till fortsatt forskning inom området.

Källförteckning

6.1. Böcker

Bass, B.M. & Avolio, B.J. ”*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*” (1994) Sage publication inc

Bergqvist Elaine, ”*Du är din generation*”, 2009, Norstedts

Blake, R.R. & Mouton, J.S. ”*The managerial grid*” Houston, TX Gulf, 1964

Conger, J. A. & Kanungo, R. ”*Charismatic leadership in organizations*” Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 1998

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F (1999): ”*Att utreda, forska och rapportera*”, Bokförlag, Upplaga

Eriksson-Zetterquist, U. & Kalling, F & Styhre, A, ”*Organisation och organisering*”, 2006, Liber

Holme, I-M. & Solvang, B-K, ”*Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*”, 1997, Lund, Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik ”*Hur moderna organisationer fungerar*”, 2002 studentlitteratur, 2002, Andra upplagan

Johannessen & Tuft, ”*Introduktion Till Samhällsvetenskaplig Metod*”, (2003), Liber AB

Lekvall P. & Wahlbin C, 2001, ”*Information för marknadsföringsbeslut*”, 4 upplagan, Göteborg, IHM förlag

Machiavelli, Niccolo "*Fursten*" (Il principe 1513) Natur och kultur, 1958

Maltén, A. (2000), ”*Det pedagogiska ledarskapet*”, Studentlitteratur, Lund

McGregor, D. "*The human side of enterprise*" New york: Mcgraw-Hill, 1960

Svedberg, L, ”*Gruppsykologi*”, Studentlitteratur, 2007, Lund, 4 upplagan

Yukl.G ”*Leadership in organizations*”, 2002, 5 upplagan

6.2. Elektroniska källor

<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/akta-dig-nu-kommer-50-talisterna/195975.html> Hämtad 2009-12-01

www.ne.se Hämtad 2009-11-29

<http://www.ericsson.se/se/ericsson> Hämtad 2009-12-27

<http://www.posten.se/m/verksamhet> Hämtad 2009-12-27

<https://www.avanza.se/aza/omavanza/index.jsp> Hämtad 2009-12-27

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/52062.html> Hämtad 2009-12-27

http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Company_Overview/default.htm Hämtad 2009-12-27

http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_25830.aspx Hämtad 2009-10-01

http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_231100.aspx Hämtad 2009-10-03

<http://www.ne.se/aga/1180754> Hämtad 2009-10-03

Bilaga 1, intervjufrågor

1. Vill du stanna på samma befattning inom en kommande fem års period?
2. Vad är ditt syfte med att vara chef?
3. Hur anser du att en bra chef ska vara?
4. Beskriv dig själv som chef?
5. Hur motiverar du medarbetarna vid ett bra resultat och vice versa?
6. Vad är viktigast för dig när du styr verksamheten?
7. Hur är ditt förhållande till de anställda, känner du att du är en del av gruppen eller är det viktigt att hålla distans?
8. Tar du hjälp av dina underställda när du formar ett nytt projekt/arbetsrutin?
9. Hur hanterar du konflikter?
10. Hur följer du upp dina underställda?