

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management och Organisation
Kandidatuppsats 15 ECTS
Stockholm Maj 2012

Lever 80-talister som de lär?

-en studie av 80-talistchefer på Swedbank

Abstract

Few generations have gotten as much media attention as Generation Y. Growing up in the digital age Generation Y has become very different from previous generations. An interesting topic is if this is reflected in the way Generation Y act as leaders. The purpose of this study is to describe what kind of leadership Generation Y prefers, to explore how individuals belonging to Generation Y act as leaders and finally to investigate if there is a discrepancy between these two perspectives and if so try to understand it. By reviewing existing research and conducting depth interviews with employees and managers at a Swedish bank we recognize preferences in a number of categories, which Generation Y require from leaders. We show that there is a discrepancy, which can be understood by hierarchical organizational structure, leadership at different organizational levels, basic assumptions on the human nature, the distinction between managers and leaders and the employees' maturity level and work experience.

Författare:

Göran Kasholm (21337@student.hhs.se)

Migle Paulauskaite (21816@student.hhs.se)

Handledare:

Pernilla Bolander

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	4
1.1	Bakgrund och problematisering.....	4
1.2	Kunskapsläge.....	5
1.3	Syfte och frågeställning.....	5
1.4	Avgränsning.....	6
1.5	Definitioner.....	6
1.6	Presentation av studieobjekt.....	6
1.6.1	Generation Y.....	6
1.6.2	Swedbank.....	8
2	Metod.....	10
2.1	Forskningssyfte.....	10
2.2	Vetenskaplig utgångspunkt och forskningsansats.....	10
2.3	Undersökningsmodell.....	11
2.4	Datainsamling.....	12
2.4.1	Sekundärdata.....	12
2.4.2	Primärdata.....	13
2.5	Metodkritik.....	14
2.6	Trovärdighet.....	14
3	Teoretisk referensram.....	15
3.1	Val av teori.....	15
3.2	Översikt.....	15
3.3	Definitionen av ledarskap.....	15
3.4	Beteendebaserat ledarskap.....	16
3.4.1	Teori X och Teori Y.....	16
3.4.2	Managerial Grid.....	16
3.5	Situationsbetingat ledarskap.....	17
3.6	Ledarskap på olika organisatoriska nivåer.....	18
3.6.1	Ledarskap versus chefskap.....	18
3.7	Organisationsstruktur.....	19
4	Empiri.....	20
4.1	Vilka krav ställer 80-talister på ledare och ledarskap?.....	20
4.1.1	Atmosfär och relationer.....	20
4.1.2	Meningsfullhet.....	20
4.1.3	Flexibilitet.....	21
4.1.4	Kommunikation och feedback.....	21
4.1.5	Personlig utveckling och karriär.....	22
4.2	Hur uppfattas 80-talister som ledare?.....	23
4.2.1	Atmosfär och relationer.....	23
4.2.2	Meningsfullhet.....	24
4.2.3	Flexibilitet.....	25
4.2.4	Kommunikation och feedback.....	28
4.2.5	Personlig utveckling och karriär.....	29
5	Analys.....	32
5.1	Finns det någon diskrepans däremellan och i sådant fall hur kan denna förstås?.....	32
5.1.1	Atmosfär och relationer.....	32
5.1.2	Meningsfullhet.....	33
5.1.3	Flexibilitet.....	34
5.1.4	Kommunikation och feedback.....	34
5.1.5	Personlig utveckling och karriär.....	35
6	Diskussion.....	36
7	Slutsats.....	38
8	Referenser.....	39
8.1	Litteratur.....	39

8.2	Rapporter.....	39
8.3	Artiklar	39
8.4	Internet	40
8.5	Övriga källor	40
Appendix.....		41
Intervjuguide		41

1 Inledning

Detta avsnitt syftar till att ge en introduktion till det område som uppsatsen behandlar. Vidare presenteras det syfte och de frågeställningar som tillsammans med ett antal teoretiska och praktiska avgränsningar ligger till grund vid utformning av undersökningen. Därutöver ges även en kort beskrivning av studieobjektet och några förtydligande definitioner av olika begrepp som används i uppsatsen.

1.1 Bakgrund och problematisering

Varje år delas priser för ledarskap ut i olika kategorier under Kompetensgalan. I år var temat för galan "Att leda unga". Enligt arrangören, tidningen Chef, har ingen annan generation fått så mycket uppmärksamhet i media som 80-talister.¹ Det har diskuterats mycket kring hur 80-talisternas uppväxt på olika sätt har skiljt sig åt i jämförelse med andra generationer. Internetrevolutionen och globaliseringen har gett dessa unga individer tillgång till en stor mängd information och därmed har även deras spektrum av valmöjligheter varit bredare än vad som för tidigare generationer har varit möjligt. 80-talister ställer höga krav inte bara i egenskap av konsumenter utan även som medarbetare på olika arbetsplatser.² Enligt arbetsgivarna är dessa unga individer inte lätta att leda. En del säger att de är lata, illojala, kräsna, krävande, ifrågasättande och egoistiska, eller kortare sagt "*den blåsta generationen*".³ Samtidigt tycker andra att de är mycket ambitiösa, engagerade, självsäkra och duktiga på att samla in information och använda den. Att leda 80-talister är "*en blandning av skräck och berusning*"⁴ hävdar VD:n för analys- och strategiföretaget United Minds. Det sägs att man ska tillämpa ett coachande ledarskap på den kräsna generationen och som chef ska man lyssna, ställa frågor och ge feedback.⁵ Samtidigt argumenterar vissa för att det egentligen inte finns några större generationsskillnader, utan att eventuella skillnader snarare är kopplade till individens faktiska ålder. Unga personer har helt enkelt en större tendens att vara optimistiska och ha höga ambitioner. I en krönika i tidningen Chef argumenterar författaren för att 80-talisterna kommer att växa upp och inse att det finns omständigheter som man måste ta hänsyn till och att det inte alltid går att leda på det sätt som man vill.⁶

I dagsläget består den svenska befolkningen av cirka 12 % 80-talister.⁷ Samtidigt som 40-talisternas stora utmarsch från arbetsmarknaden fortgår gör fler och fler 80-talister sitt intåg på arbetsmarknaden för att fylla de luckor som uppstår. En liten del av dessa har redan provat på rollen som chef och i framtiden kommer fler och fler att inta ledande positioner. Enligt några unga entreprenörer och ledare präglas 80-talisternas ledarskap av öppenhet, passion,

¹ <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/det-aer-synd-om-80-talisterna-men-nu-tar-de-oever>.

² Ibid.

³ <http://www.aftonbladet.se/kultur/article13058134.ab>.

⁴ <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/kronika/jag-balanserar-pa-en-tunn-lina>.

⁵ <http://www.hrbloggen.se/2012/03/talanger-coachande-ledarskap.html>.

⁶ <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/kronika/80-talisterna-blir-ocks-a-40-talister>.

⁷ Björk m.fl., s. 6.

deltagande och förändring.⁸ Frågan är dock vad som händer när dessa unga chefer blir ledare i stora strukturerade och hierarkiska organisationer med gamla traditioner som exempelvis banker? Kommer de att utöva det ledarskap som de själva föredrar eller kommer de också att bli 40-talister, som krönikören i tidningen Chef hävdar?⁹

Det finns en uppsjö av olika teorier kring ledarskap som kan tillämpas för att beskriva och analysera olika typer av ledarskap och ledaregenskaper. Det finns även ett stort antal artiklar om hur 80-talister är som medarbetare och vilka krav de ställer på sina arbetsgivare. Hur ledare ska bete sig för att leda dessa individer på ett effektivt sätt finns det också en del litteratur som beskriver men hur 80-talister själva agerar som ledare är däremot ännu ett relativt okänt forskningsfält. Möjligen beror detta åtminstone delvis på att antalet ledare inom denna åldersgrupp hittills har varit ganska lågt och det har därmed inte funnits tillräckligt underlag för mer omfattande studier. I takt med att antalet 80-talister på arbetsmarknaden ökar så stiger ämnets aktualitet. Hur agerar egentligen 80-talister som ledare? Som tidigare konstaterats skiljer sig 80-talister från tidigare generationer. En intressant fråga är om detta avspeglar sig i det ledarskap som individer tillhörande denna generation utövar? *"Ledarskap är inte ett problem att lösa utan ett mysterium att förstå"*¹⁰ hävdar MiL Institute och med detta som utgångspunkt försöker vi förstå hur och varför 80-talistledare agerar på det sätt som de gör.

1.2 Kunskapsläge

Det finns en hel del publicerat om 80-talister, eller Generation Y som de även kallas när ett vidare åldersintervall avses, men fokus i tidigare studier, bland annat Fürth et. al. ligger på att beskriva vilka egenskaper som rent allmänt är karakteristiska för denna generation. Parment, Jonkman och Pihl beskriver även 80-talister ur ett medarbetarperspektiv och vilka anpassningar som förutspås vara nödvändiga hos befintligt ledarskap för att kunna leda denna generation på ett effektivt och framgångsrikt sätt. De amerikanska forskarna Dulin och Meier behandlar dessutom vilka preferenser Generation Y har vad det gäller ledarskap. Det finns däremot inga omfattande studier vars huvudfokus är hur Generation Y och 80-talister själva agerar som ledare.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med detta projekt är att identifiera vilken typ av ledarskap som 80-talister föredrar och att undersöka och beskriva hur 80-talister själva agerar som ledare samt att försöka förstå varför detta eventuellt skiljer sig åt.

⁸ DI, "Kungligt mingel om ungt ledarskap", 2012-04-27.

⁹ <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/kronika/80-talisterna-blir-ocks-a-40-talister>.

¹⁰ <http://milinstitute.wordpress.com/2011/03/01/ledarskap-inte-ett-problem-att-losa-utan-ett-mysterium-att-forsta>.

För att uppnå syftet måste vi således besvara följande frågor:

1. Vilka krav ställer 80-talister på ledarskap?
2. Hur uppfattas 80-talister som ledare?
3. Finns det någon diskrepans däremellan och i sådant fall hur kan denna förstås?

1.4 Avgränsning

Det finns lite olika definitioner av vilka födelseår inom intervallet 1978-2000 som tillhör Generation Y. Vi avgränsar undersökningen till att bara omfatta 80-talister (det vill säga individer födda 1980-1989) som vi anser är kärnan i begreppet Generation Y. Dessutom stämmer denna avgränsning väl överens med det i svensk debatt vedertagna begreppet 80-talister och dessutom innehar individer födda senare än 1989 i nuläget endast i undantagsfall ledande positioner.

För att möjliggöra en djupgående analys undersöker vi ledare inom en och samma organisation, nämligen Swedbank och närmare bestämt Svensk Bankrörelse, den del av organisationen som omfattar all kontorsverksamhet. Vi valde Swedbank på grund av att det är ett stort företag med hierarkisk organisationsstruktur vilket är lämpligt utifrån vårt antagande om att det lär vara svårt att utöva det ledarskap som 80-talister föredrar inom byråkratiska organisationer. Dessutom fanns inom denna organisation ett antal 80-talister på ledande positioner. Vi gör inte några jämförelser mellan könen och vi tar heller inte hänsyn till eventuella åldersskillnader inom generationen.

1.5 Definitioner

Generation Y – Definieras i denna studie som individer födda 1978-2000.

80-talister – Definieras som individer födda 1980-1989.

80-talistichef – Definieras i denna studie som en individ född under 1980-talet och som innehar en formell chefsposition inom Swedbanks kontorsrörelse.

1.6 Presentation av studieobjekt

1.6.1 Generation Y

Begreppet generation

Enligt Nationalencyklopedin definieras begreppet *generation* som en grupp av ungefär likåldriga individer av samma art.¹¹ Enligt Strauss-Howes generationsteori skapas en ny generation var tjugonde år. Det tar alltså en livsfas för att en ny generation ska kunna definieras.¹² En trend vi kan se är dock att de senast definierade generationerna har kunnat urskiljas på kortare tid. Strauss & Howe ställer tre krav på definitionen av en generation: 1) de ska dela samma historiska händelser, det vill säga vara födda och uppfostrade under

¹¹ <http://www.ne.se/sok?q=generation>.

¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss-Howe_generational_theory.

samma tidsintervall, 2) de ska ha likadana värderingar och 3) de ska själva uppfatta sig tillhöra den aktuella generationen.

Överblick över de olika generationerna

De mest relevanta generationerna för vårt arbete är de som innefattar individer födda under det senaste seklet. I tabellen¹³ nedan har vi sammanfattat de olika generationerna och deras karakteristiska egenskaper.

Namn	Tidsperiod	Historiska händelser	Värderingar
<i>Den tysta generationen</i>	1925-1942	- <i>The Great Depression</i> i USA - Kvinnor får rösträtt - Adolf Hitler blir Führer - Andra världskriget	- Artighet - Plikt - Måttlighet - Respekt för auktoritet - Lojalitet - Kollektivism
<i>Baby Boomers</i>	1943-1960	- Atombomben i Japan - Andra världskriget tar slut - Indiens och Pakistans självständighet - Kalla kriget - Television	- Engagemang - Materialism - Individualism - Dominans - Entreprenörskap - Jämlikhet
<i>Generation X</i>	1961-1981	- Kubanska missilkrisen - President Kennedy skjuts - Första människan på månen - Vietnam-kriget	- Självständighet - Ironi - Ambition - Ateism - Resultatorientering - Objektivitet
<i>Generation Y</i>	1982-2000	- Tjernobyli - Berlinmuren rämjar - Sovjetunionen kollapsar - Europeiska Unionen - Folkmord i Rwanda - Prinsessan Diana omkommer - Finanskrisen - Internet - Mobiltelefoner	- Orädda - Energiska - Drivande - Ifrågasättande - Tävlingsanda - Karriär - Självkänsla - Individualister
<i>Generation Z</i>	2000-	- George Bush – USA:s president - 11:e september - Kriget i Irak - Tsunami i Asien - Självordsbombningar - Barack Obama blir USA:s första svarta president - Jordbävning i Haiti - Tsunami i Japan - Smartphones	- Teamplayers - Begränsat privatliv - Illojalitet

Tabell 1. Sammanställning av alla generationer under det senaste seklet.

¹³ Innehållet i tabellen är baserat på Jonkman och Strauss & Howes.

Generation Y

Generation Y (efter engelskans *why*) eller mer kända under begreppet 80-talister i Sverige, är ett fenomen många känner till eller har hört talas om. Sökordet ”80-talister” ger bland annat följande beskrivningar: ”kräsna och krävande”, ”den motsägelsefulla generationen”, ”en blåst generation”, ”en liten pain in the ass” samt ”otåliga och egocentriska”.¹⁴ Parment hävdar att Generation Y alltid har haft tillgång till en väldigt stor mängd information och därmed också stora valmöjligheter. Enligt hans studier är de flesta individer tillhörande Generation Y mycket positiva till alla möjligheter och val som man måste ta ställning till. Dock inser 80-talister att digitala informationskällor inte alltid är tillförlitliga och objektiva, vilket har gjort de ifrågasättande och kritiskt granskande. Vidare beskrivs Generation Y som väldigt krävande och egoistiska. Detta förklarar Parment med deras strävan efter meningsfullhet. De är drivande och energiska, men att göra saker utan att se hur dessa bidrar till någonting större är inte motiverat för 80-talister. Internet har gjort världen mer transparent, vilket även har påverkat 80-talisternas bild av öppenhet. Enligt Parment nöjer sig 80-talister inte med att vara åskådare utan de vill vara med och forma sin egen tillvaro. De har frigjort sig från ”tvång” och ”måsten” och är inte rädda för att uttrycka sina känslor och åsikter samt att agera och förändra saker. Det viktiga är att man själv trivs med det man gör: ”Generation Y har många valmöjligheter och upplever att man inte är fast utan kan flytta någon annanstans om omständigheterna inte passar”. Generation Y anses också vara optimistiska, ambitiösa, ha bra självförtroende och en ”inget är omöjligt”-attityd.¹⁵

1.6.2 Swedbank

Swedbank¹⁶ är en affärsbank med rötter i den svenska sparbanksrörelsen, vars historia sträcker sig tillbaka till 1820. Bankens målsättning är att främja en sund och hållbar ekonomi för de många och visionen är att stå för hållbar tillväxt ”Beyond Financial Growth”. Swedbank tillämpar en traditionell bankmodell där nära kundrelationer och rådgivning är centralt såväl som fokus på det lokala samhällslivet. Swedbank är den ledande banken på dess hemmamarknader Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Totalt har Swedbank ca 9,5 miljoner privatkunder och ca 622 000 företags- och organisationskunder med 317 kontor i Sverige och över 200 kontor i de baltiska länderna. Koncernen har även verksamhet i övriga Norden, USA, Kina, Ryssland och Ukraina. Den 31 december 2011 uppgick balansomslutningen till 1 857 miljarder kronor.

¹⁴ <http://www.google.com>, 2012-03-15.

¹⁵ Mhatre & Cogner, s. 73.

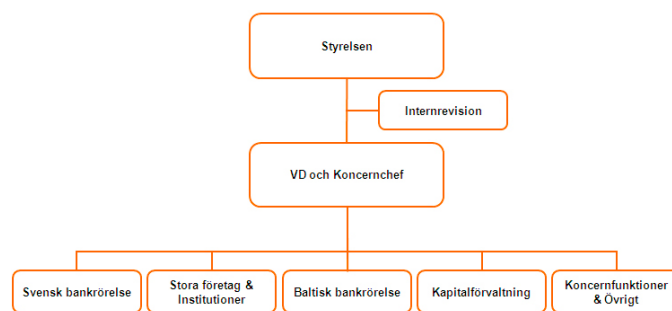
¹⁶ All information under avsnitt 1.6.2. är baserad på information från Swedbanks hemsida och årsredovisning från 2011.

Svensk bankrörelse

Sverige är Swedbanks största marknad med 4,1 miljoner privatkunder och runt 263 000 företagskunder per den 31 december 2011. Genom Swedbanks omkring 320 kontor, per den 31 december 2011, och sparbankernas runt 260 kontor erbjuds kunderna ett komplett utbud av finansiella tjänster och produkter. Kontorsnätet kompletteras med kontantservice via ett stort antal butiker. Genom internetbanken, med drygt 20 miljoner besök per månad, samt genom telefonbanken och mobilbanken är banken öppen dygnet runt. Swedbank Hypotek samt dotterbanken i Luxemburg, med representationskontor i Spanien, ingår också i affärsområdet.

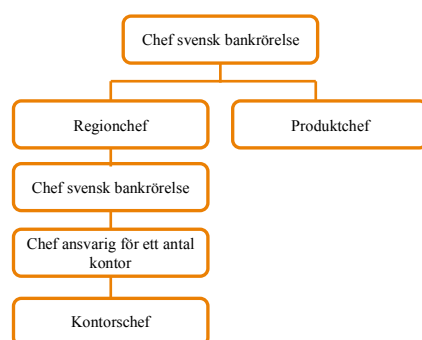
Organisationsstruktur

Swedbank är en stor koncern som är uppdelad i fem avdelningar. VD för koncernen har det övergripande ansvaret för hela koncernens verksamhet och rapporterar till styrelsen. Koncernverksamheten delas upp i fem avdelningar varav en är Svensk Bankrörelse.



Figur 1. Schema över Swedbanks operationella struktur. (Källa: Swedbanks Årsredovisning 2011)

Svensk Bankrörelse leds av en chef som delegerar ansvar till ett antal regionchefer och produktchefer. Varje regionchef delegerar i sin tur vidare ner till chefer som är ansvariga för ett visst antal kontor inom viss region. Nederst i hierarkin befinner sig kontorschefer som i undantagsfall fall har ansvar för fler än ett kontor. Swedbank har en traditionell byråkratisk struktur, vilket innebär att det finns en stark hierarki och kommunikation sker vertikalt.



Figur 2. Schema över Svensk Bankrörelses struktur (egen skiss).

2 Metod

I detta avsnitt anges studiens forskningssyfte samt vilken vetenskaplig inriktning och forskningsansats som tillämpas. Detta följs av en presentation av den undersökningsmodell som används för att besvara frågeställningarna samt beskrivning av metod för datainsamling, urval, strukturering och analys av empiri följt av ett avsnitt om metodkritik samt ett resonemang om undersökningens trovärdighet.

2.1 Forskningssyfte

Vår förhoppning med denna uppsats är att utifrån kvalitativa data kunna skaffa oss en grundläggande förståelse för forskningsfältet, det vill säga hur 80-talister agerar som ledare. Förståelse för hur 80-talister är som ledare samt varför de eventuellt inte leder som de egentligen skulle vilja kan hjälpa organisationer att bättre förstå vilka ledarskapsprocesser som pågår och hitta orsaker till att en ledare inte presterar i enlighet med organisations värderingar och mål. Vi hoppas också på att det resultat som vi kommer fram till ska väcka nya frågor som är av intresse för framtida forskning och ligga till grund för att bättre förstå ledarskap som en social företeelse.

2.2 Vetenskaplig utgångspunkt och forskningsansats

Vi har i detta projekt valt en abduktiv ansats som kan beskrivas som en kombination av induktion och deduktion. Detta innebär alltså att man först ställer upp hypoteser, gissningar eller premisser och sedan gör en deduktiv slutledning och till slut undersöker om premisserna stämmer överens med verkligheten.¹⁷ Med andra ord väger både teori och empiri lika tungt och varvas växelvis.¹⁸ I vårt arbete utgår vi från att 80-talister när de får tillfälle kommer att utöva den typ av ledarskap som de själva föredrar.

Eftersom uppsatsens kunskapssyfte dels är av beskrivande och explorativ, dels av förstående art är ett vetenskapligt synsätt med grund inom hermeneutiken en lämplig utgångspunkt. Hermeneutik handlar om att förstå företeelser genom att tolka ”mjuk” data.¹⁹ Detta angreppssätt tillåter inslag av subjektivitet och accepterar därmed även att det finns flera sätt att förstå en företeelse, vilket är en förutsättning för att man ska kunna tolka och försöka förstå insamlad empiri.²⁰ Även om hermeneutisk kunskap inte anses vara helt säker, då man kan tolka ett och samma fenomen på olika sätt, leder den till en djupare, mer detaljerad och mer nyanserad bild av en företeelse.²¹

I undersökningen har vi valt att enbart använda oss av kvalitativ metod vars syfte är att skapa en djupare förståelse för en företeelse och dess samband med helheten.²² Detta till största del på grund av att syftet med undersökningen inte bara är att identifiera vilket ledarskap 80-talister föredrar och utövar och sedan avgöra om det finns diskrepans däremellan, utan även

¹⁷ Thurén, s. 25.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Thurén, s. 46.

²⁰ Andersen, s. 20.

²¹ Thurén, s. 51.

²² Andersen, s. 31.

att i förekommande fall försöka förstå denna. Ledarskapsteorierna i den teoretiska referensramen kommer att användas som grund och utgångspunkt för tolkning och förståelse av empiri och som en spegel att reflektera dessa tolkningar emot.

2.3 Undersökningsmodell

Vi har använt oss av en undersökningsmodell bestående av tre steg som motsvarar uppsatsens tre frågeställningar.

Steg 1 – Vilka krav ställer 80-talister på ledarskap?

I detta steg samlade vi in sekundärdata om Generation Y och 80-talister. Utifrån tidigare forskning om generationens allmänna karaktärsdrag, hur de är som medarbetare och vilka preferenser de har vad det gäller ledarskap, sammanställde vi vilka krav de ställer på ledarskap. Vi strukturerade informationen i fem olika teman. I och med att denna fråga är av beskrivande art och inte kräver någon vidare analys presenteras den i empiriavsnittet. Svaret på denna fråga är en av de två grundstenar som vår analys bygger på.

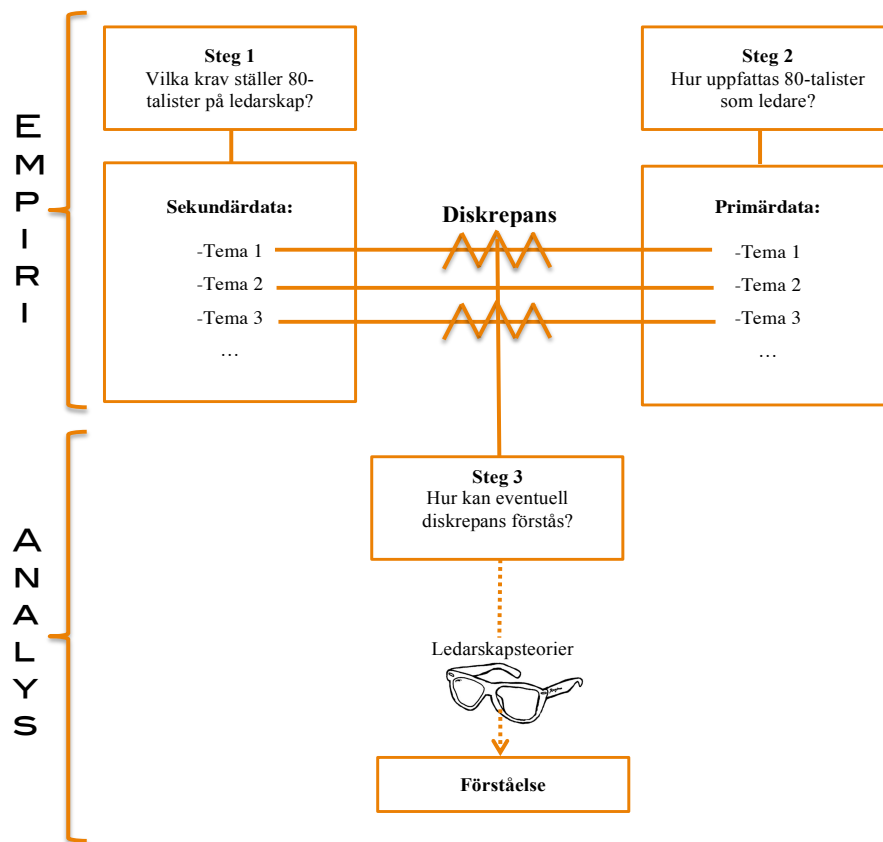
Steg 2 – Hur uppfattas 80-talister som ledare?

I och med att detta område är relativt utforskat samlade vi in primärdata genom djupintervjuer med åtta medarbetare på Swedbank som alla har en 80-talistchef. Vi intervjuade även cheferna då vi ansåg att detta skulle ge oss en mer nyanserad bild och bättre förståelse för möjliga orsaker till varför de leder på ett visst sätt. Vi strukturerade den insamlade informationen utifrån de teman som vi identifierade i steg 1. Precis som föregående fråga är denna av beskrivande och dessutom även av explorativ art men kräver inte heller någon direkt analys. Vi presenterar därför även denna under empiriavsnittet. Svaret på denna fråga utgör den andra grundstenen som vår analys bygger på.

Steg 3 – Finns det någon diskrepans däremellan och i sådant fall hur kan denna förstås?

Denna fråga är av förståelse art och kräver därför analys. För att avgöra om det fanns någon diskrepans mellan den typ av ledarskap som 80-talister föredrar och det ledarskap som de själva utövar jämförde vi sekundärdata (från steg 1) med primärdata (från steg 2) utifrån de olika teman med 80-talisternas krav på ledarskap som vi tagit fram. Med hjälp av olika ledarskapsteorier (glasögonen i figuren) försökte vi sedan att förstå eventuell diskrepans. Syftet i detta steg är alltså att försöka *förstå* snarare än att *förklara* anledningar och orsaker till eventuell diskrepans. För att kunna förklara denna fullt ut krävs en djupare studie av medarbetare och chefer, ledning på högre nivåer och organisationen som helhet, vilket med hänsyn till detta projekts omfattning inte är möjligt.

Undersökningsmodellen sammanfattas i figuren nedan:



Figur 3. Undersökningsmodell (egen modell).

2.4 Datainsamling

2.4.1 Sekundärdata

I det första steget använde vi sekundärdata för att skapa oss en uppfattning om Generation Y och deras preferenser gällande ledarskap. Vi studerade tidigare forskning (både svensk och amerikansk) samt artiklar och krönikor från olika svenska tidningar. Den svenska forskningen behandlar huvudsakligen 80-talister i allmänhet och vad 80-talister värdesätter på en arbetsplats samt vilka strategier man som arbetsgivare ska använda för att attrahera och behålla denna generation. Den amerikanska forskningen handlar om vilka preferenser Generation Y har gällande ledarskap samt hur de är som medarbetare. Med hänsyn till projektets omfattning valde vi att använda sekundärdata istället för att samla egen data gällande vilket ledarskap 80-talister föredrar då vi ansåg att befintlig data var trovärdig och baserad på ett större urval än vad vi själva hade haft möjlighet att samla in.

2.4.2 Primärdata

Urval

Med hjälp av Swedbanks centrala HR-avdelning fick vi hjälp att ta fram de chefer som passade in i vår profil, det vill säga chefer födda 1980-1989. Det fanns totalt sex chefer födda på 80-talet i hela Sverige och som jobbade inom Svensk Bankrörelse. Av dessa sex valde tre att ställa upp och vara med i vår studie. Vi kontaktade cheferna för att få kontaktuppgifter till medarbetarna. För att få en så rättvisande bild av cheferna som möjligt bad vi dem att välja ut tre medarbetare i olika åldrar, kön och med olika positioner. Vi nöjde oss med att genomföra intervjuer med åtta medarbetare eftersom vi efter ett antal intervjuer insåg att svaren liknade de från tidigare intervjuer och att vi hade uppnått teoretisk mättnad. Intervjuerna utfördes 10-27 April 2012.²³

Intervjuer

Valet av kvalitativ metod och intervjuer föll sig naturligt eftersom vi för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar ville få en djupare insyn i respondenternas tankar och beteenden och kunna göra så objektiv tolkning som möjligt. Den delvis strukturerade intervjumetoden, som innebär att man använder sig av en i förväg utarbetad intervjuguide, passade vår undersökning bra eftersom vi visste vilka teman vi behövde belysa för att besvara vår frågeställning. Fördelen med den delvis strukturerade intervjumetoden är att man kan vara öppen för nya synvinklar och information samtidigt som att man just berör de teman man själv vill behandla.²⁴ Dessutom har man möjlighet att ställa förtydligande och fördjupande frågor. Intervjuguiden (se appendix) som vi utarbetade och använde oss av berör de fem olika teman som vi identifierade i steg 1 i vår undersökningsmodell.

Vi genomförde alla intervjuer i par. En av oss ledde huvudsakligen intervjun och den andra antecknade. Alla intervjuer spelades även in då vi ansåg att detta var nödvändigt för att kunna gå tillbaka och ta del av svaren igen. Vi gjorde bedömningen att detta inte väsentligen skulle påverka svaren från de intervjuade. Dessutom förklarade vi inledningsvis att intervjuerna var helt anonyma och att vi varken antecknade kön eller ålder eller någon annan information som kunde identifiera personen. Alla respondenter godkände att vi spelade in intervjuerna.

Vi planerade att genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte, men på grund av resurs- och tidsbrist blev vi tvungna att genomföra tre av intervjuerna på telefon. Fördelen med ansikte-mot-ansikte intervjuer är att man får närmare kontakt med respondenterna och därmed har möjlighet att utforska en del ämnen mer intensivt. Även om vi inte fick lika nära kontakt med respondenterna under telefonintervjuerna anser vi inte att detta väsentligt påverkade kvaliteten på svaren. Intervjuerna varade i 30-60 min, vilket anses vara den optimala tiden för

²³ I och med att intervjuerna var helt anonyma har vi valt att inte redovisa de exakta datumen för varje enskild intervju då detta medför en risk att respondenterna kan identifieras.

²⁴ Andersen, s. 162.

en strukturerad intervju, då både intervjuare och respondenter tenderar att bli trötta och okoncentrerade om en intervju pågår längre tid.²⁵

2.5 Metodkritik

I projektets inledande skede diskuterade vi mycket vilken metod för datainsamling vi skulle använda oss av. Vi ansåg att både kvalitativ och kvantitativ metod skulle passa vårt syfte. Dock insåg vi att den kvantitativa metoden var omöjlig att tillämpa rent praktiskt. Med tanke på det låga antalet tillgängliga 80-talistchefer som hade möjlighet att delta i vår studie skulle vara svårt att hitta ett tillräckligt stort antal medarbetare som dessutom ville ställa upp och exempelvis svara på en enkät och få ett statistiskt signifikant resultat. Ett alternativ hade varit att genomföra undersökningen på chefer och medarbetare i flera organisationer vilket skulle generera ett större antal respondenter men på grund av svårigheter att få kontakt med företag som passade in i vår profil och begränsad tid valde vi bort detta alternativ.

2.6 Trovärdighet

Det finns en risk knuten till den typ av kvalitativ metod som vi har använt oss av. Enligt Andersen består denna i problemet att erhålla opartisk information från respondenterna.²⁶ För en del medarbetare kan det vara känsligt att uttala sig om sin chefs beteende, särskilt med tanke på att åtminstone delar av svaren skulle komma att publiceras i denna uppsats. Detta kan ha fått effekten att alla respondenter inte var helt öppna i sina uttalanden, vilket i sådant fall kan ha påverkat resultatet. En observation som vi gjorde på ett av kontoren var att två medarbetare gav helt olika svar på samma frågor. Detta ledde till en diskussion kring varför dessa medarbetare gav så olika svar och vilka svar som bäst beskrev ledarens beteende i verkligheten.

Ytterligare en aspekt gällande trovärdighet är den bearbetning och tolkning som har gjorts av det empiriska materialet. Med tanke på att det kan finnas ett antal olika sätt att förstå en företeelse är vi tydliga med att ange att vi har tillämpat ett hermeneutiskt synsätt. Dessutom spelades alla intervjuer in så att vi kunde gå tillbaka och kontrollera vad som egentligen sades under intervjuerna. Vidare minimerar den delvis strukturerade intervjumetoden risken för missförstånd i eftersom man kan förtydliga och utveckla frågor och svar.

²⁵ Andersen, s. 162.

²⁶ Andersen, s. 207.

3 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier som vi finner relevanta och som bidrar till att förstå den empiri vi har samlat in.

3.1 Val av teori

Vi började med att bekanta oss med traditionella ledarskapsteorier. Exakt vilka teorier som skulle ingå i den teoretiska referensramen avgjorde vi först efter att vi hade samlat in empirin. Detta eftersom vi på förhand inte kunde veta om det fanns någon diskrepans eller inte och vad denna i sådant fall bestod av. Efter insamlandet av empirin upptäckte vi att vi även behövde behöva ta hjälp av organisationsteori för att kunna förstå vissa delar av den identifierade diskrepansen.

3.2 Översikt

Ett antal olika ledarskapsteorier har utvecklats under det senaste århundrandet.²⁷ De tidiga teorierna hävdade att ledarskap är kopplat till *speciella karaktärsdrag*. Trots att ett antal studier genomfördes kunde inte forskare komma fram till något entydigt svar på frågan om vilka karaktärsdrag som är gemensamma för ledare. Vidare utvecklades teorier om *beteendebaserat ledarskap*. De mest kända av dessa är Teori X & Teori Y, som handlar om människans syn på arbete, och Managerial Grid, som identifierar olika ledarskapsstilar utifrån dimensionerna produktion och relationer. Senare utvecklades även *situationsbetingade ledarskapsteorier*, som menar att man ska anpassa sitt ledarskap efter omständigheter såsom situation och individ. Förutom ovanstående teorier utvecklades även teorier om karismatiskt och transformerande ledarskap, som menar att framgångsrika ledare är duktiga på att engagera medarbetare och få de att anpassa sig till organisationen. Även andra teorier om exempelvis krisledarskap och tyst ledarskap växte fram. Dessutom har diskussioner förts kring ledarskap på olika organisationsnivåer, där man skiljer mellan ledare, som har ansvar för det övergripande, och chefer, som har ansvar för det administrativa.

3.3 Definitionen av ledarskap

Ledarskap är ett begrepp som det har forskats mycket om under det senaste seklet. Ordet har sitt ursprung i verbet ”att leda”, vilket också betyder 1) föra, dvs. leda till, ge ett resultat, 2) överföra, dvs. ha förmåga att vidarebefordra, 3) styra, dvs. vara chef, coacha, sköta, dirigera och 4) ligga främst, toppa.²⁸ Northhouse definierar ledarskap som en ”... *process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*”.²⁹ Den mest kända definitionen av ledarskap har beskrivits av Yukl och vi har valt att utgå ifrån just denna

²⁷ Bolden, s. 17-41.

²⁸ <http://www.synonymer.se/?query=leda&SOK.x=0&SOK.y=0>.

²⁹ Jönsson, s. 14.

definition: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives."

3.4 Beteendebaserat ledarskap

3.4.1 Teori X och Teori Y

Ett sätt att se på ledarskap är att titta på vad en ledare egentligen gör. McGregor utvecklade idén om att ledarskap bör anpassas efter synsätt på mänskligt beteende och natur. Denna teori är känd som Teori X och Teori Y. Teori X hävdar att människan har en medfödd motvilja att arbeta och försöker att undvika det. Då hon inte vill ta ansvar och inte har några större ambitioner är ledarens uppgift att styra och kontrollera medarbetarnas handlingar, motivera och anpassa deras beteende efter organisationens behov, det vill säga medarbetarna måste övertalas, belönas och bestraffas.³⁰ Teori Y hävdar det motsatta. Människan ser arbete som en del av livet, känner engagemang och kommer därför ta ansvar i arbetet. Motivation, utvecklingspotential och ansvarstagande är inget som ledningen skapar, utan ledarens uppgift är att göra det möjligt för medarbetarna att upptäcka och utveckla dessa mänskliga egenskaper.³¹

3.4.2 Managerial Grid

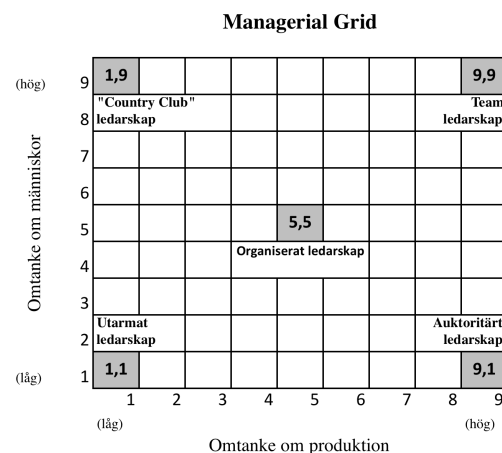
Black and Mouton utvecklade en teori som baseras på två dimensioner: produktion och relationer. Enligt denna modell kan en ledare visa låg eller hög omtanke om produktion och människor. Modellen består av fem olika ledarskapsstilar:

1,1 Utarmat ledarskap

Ledaren visar inget engagemang och förväntar sig inte heller något engagemang från medarbetarnas sida. Ledaren genomför bara de nödvändigaste arbetsuppgifterna för att behålla medarbetarna.

1,9 "Country Club"-ledarskap

Ledaren visar stor omtanke för medarbetarna och skapar en vänlig och trygg atmosfär i organisationen. Dock lägger ledaren ingen vikt på produktion, vilket leder till att organisationens effektivitet blir mycket låg.



Figur 4. The Managerial Grid (Blake & Mouton).

³⁰ Hedegaard Hein, s. 110.

³¹ Hedegaard Hein, s. 113.

5,5 Organiserat ledarskap

Ledaren försöker hitta balans mellan att skapa goda relationer med och mellan medarbetarna samtidigt som att han eller hon lyckas få organisationen arbeta effektivt. Dock leder detta till att ingen av variablerna blir tillräckligt tillfredsställda.

9,1 Auktoritärt ledarskap

Ledarens främsta mål är att organisationen ska vara så produktiv som möjligt och därför tar ledaren ingen hänsyn till medarbetarna och deras trivsel på jobbet. Denna teori baseras på Teori X:s antaganden om människans natur.

9,9 Teamledarskap

Ledaren fokuserar på att engagera medarbetarna i sitt jobb och att få de att samarbeta, samtidigt som att han eller hon fokuserar på ömsesidig information, förtroende och respekt samt gemensamt ansvar för resultatet. Denna ledarskapsstil är baserad på Teori Y:s antagande om människans natur.

3.5 Situationsbetingat ledarskap

Hersey och Blanchard argumenterade för en anpassning av ledarskap efter individ och situation. Modellen består av två dimensioner – stödjande och styrande beteende – och resulterar i fyra ledarskapsstilar:

Delegerande

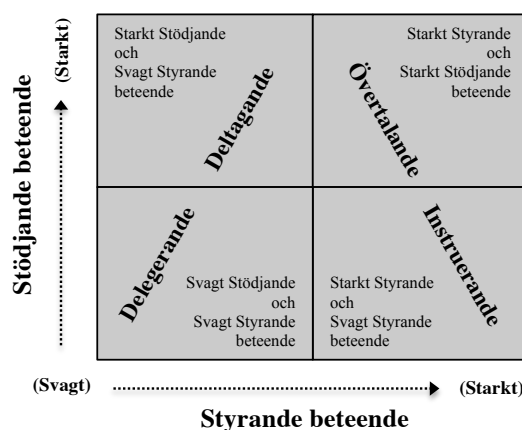
Detta ledarskap kännetecknas av svagt styrande och svagt stödjande beteende. Ledaren delegerar ansvaret och ger medarbetare frihet att ta beslut, men samtidigt övervakar ledaren att allting går rätt till.

Deltagande

Detta ledarskap kännetecknas av svagt styrande och starkt stödjande beteende. Hur arbetsuppgifterna ska utföras bestäms av både medarbetare och ledare. Ledaren och medarbetarna delar ansvaret samtidigt som ledaren försöker att uppmuntra och fokusera på relationer med och bland medarbetarna.

Övertalande

Detta ledarskap kännetecknas av starkt styrande och starkt stödjande beteende. Ledaren använder sig av tvåvägskommunikation samtidigt som han eller hon försöker styra medarbetarna. Ledaren förväntas förklara och motivera tagna beslut samtidigt som att han



Figur 5. Situationsbaserat ledarskap (Hersey & Blanchard).

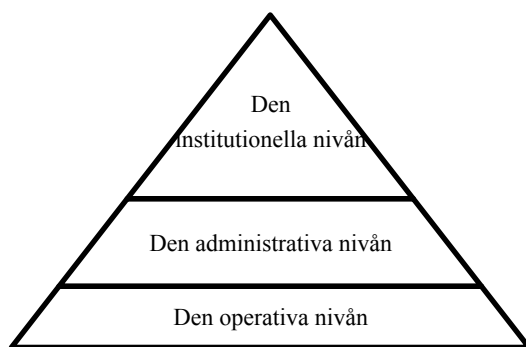
eller hon ska vara öppen för kritik och ifrågasättande och förberedd att argumentera för beslut.

Instruerande

Detta ledarskap kännetecknas av starkt styrande och svagt stödjande beteende. Ledaren använder sig av envägskommunikation och ger väldigt specifika instruktioner (vad, hur, när, var) arbetsuppgifter ska utföras samtidigt som han eller hon övervakar att allting verkligen går som det ska.

Enligt Hersey & Blanchard är ingen av dessa ledarskapsstilar effektiv i sig själv, utan ledare måste anpassa sitt ledarskap efter de anställdas mognad, som varierar i grad av kompetens och vilja att utföra arbetsuppgifter. Enligt modellen ska ledare använda sig av en delegerande ledarskapsstil om de anställdas mognad är hög, det vill säga om de är kompetenta och villiga. Om de anställda har lägre kompetens och är mindre villiga bör ledare istället tillämpa en instruerande ledarskapsstil.

3.6 Ledarskap på olika organisatoriska nivåer



Figur 6. Organisationspyramid.

Thorsvik delar ledare i tre olika nivåer som figuren ovan visar. På den högsta nivån sitter ledningen som ansvarar för hela organisationen och arbetar med övergripande mål, strategi och långsiktig planering. Ledningens funktion är mer av symbolisk art och den lägger en värdegrund för hela organisationen. På den administrativa nivån sitter mellanchefer som har ansvar för

begränsade områden, exempelvis en avdelning inom organisationen. Deras arbete går ut på att sätta upp konkreta mål för verksamheten, organisera och administrera arbetet i den avdelning de har ansvar för. De fungerar också som kommunikationskanal mellan den högsta och lägsta nivån i pyramiden. På den lägsta nivån finner vi operativa chefer som är ansvariga för specialiserade arbetsgrupper. Uppgifterna är tydligt avgränsade och omfattar handledning och samordning av det operationella arbetet. De operativa cheferna vet hur uppgifterna ska lösas och har nära relation med medarbetarna.

3.6.1 Ledarskap versus chefskap

Kotter gör en distinktion mellan ledarskap och chefskap.³² Ledarskap utövas oftast på institutionell nivå och handlar framförallt om att utveckla visioner och värderingar och

³² Jönsson, s. 34-36.

kommunicera dessa ner till hela organisationen. Vidare handlar det om innovation och engagemang. Ledarskap sägs ofta handla om förändring och att göra *rätt saker*. Chefskap däremot handlar om att göra *saker rätt*, dvs. planera, samordna, fördela ansvar och kontrollera. Administrativa chefer fokuserar mer på produktion, vardaglig problemlösning och effektivisering. Chefskap utövas oftast på den operativa nivån. Sammanfattningsvis svarar ledarskap på frågorna *vad* och *varför* medan chefskap svara på frågorna *när* och *hur*.³³ På senare tid har en trend vuxit fram att ledarskap är något eftersträvänsvärt, medan chefskap anses vara grått och tråkigt. Dock råder det enighet om att båda typer behövs för att organisationer ska fungera på ett effektivt sätt.

3.7 Organisationsstruktur

Mintzberg utvecklade en teori om organisationers olika typer av strukturer – konfigurationer. Swedbank tillhör den divisionaliserade organisationen, som består av ett antal olika verksamheter. Fördelen med divisioner är att indelningen i olika produktområden bidrar till att synliggöra de olika områdenas lönsamhet. En risk är att de olika produktområdena kan bli så fokuserade på att uppnå sina mål att de glömmer bort de övergripande målen för hela koncernen.

Swedbanks struktur inom Svensk Bankrörelse kallas för maskinbyråkrati. Denna typ av struktur kännetecknas av en tydlig hierarki, det vill säga en tydlig arbetsfördelning med omfattande skriftliga regler och centraliserad beslutsmyndighet. Medarbetarna belönas med lön, inte med någon äganderätt i organisationens resurser. Fördelarna med en maskinbyråkrati är tydliga ansvarsområden, stabilitet och förutsägbarhet samt möjlighet till standardisering. Med hjälp av strukturen är det lättare att följa upp resultatet och på så sätt utnyttja skalfördelar. Dessutom främjar denna typ av struktur specialistkompetens, vilket underlättar den horisontella kommunikationen. Nackdelen är att det blir svårt att genomföra förändringar. Förutom detta kommer ofta kunderna i andra hand då fokus på resultat är stort. Suboptimering, det vill säga bristande syn på helheten, är ett annat problem som kan uppstå. Maskinbyråkratier kan också ha en demotiverande effekt på de anställda och centralisering kan leda till att medarbetarnas kompetens inte helt utnyttjas.

³³ Jönsson, s. 34-36.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras den empiri som samlats in genom intervjuer med medarbetare och chefer. Empirin följer strukturen för de olika teman som enligt undersökningsmodellen tagits fram för att beskriva vilken typ av ledarskap som 80-talister föredrar. I detta avsnitt kommer alltså uppsatsens två första frågeställningar att besvaras.

4.1 Vilka krav ställer 80-talister på ledare och ledarskap?

Efter att ha gått igenom tidigare forskning och litteratur kring Generation Y som medarbetare har vi identifierat fem aspekter som Generation Y och därmed även 80-talister lyfter fram som viktiga faktorer hos ledare och ledarskap samt på en arbetsplats.

4.1.1 Atmosfär och relationer

I och med att 80-talister tenderar att ifrågasätta, anser de att legitimitet inte ges av en titel eller position, utan att det snarare är något man som chef måste förtjäna genom att vara kompetent och visa respekt för sina medarbetare. Detta bekräftas av Dulin studie, där kompetens hos ledaren identifierades som en av preferenserna hos Generation Y. Alla respondenter i studien hävdade att ledare bör engagera sig aktivt i organisationen och även känna sina medarbetare väl. Även Meier bekräftar detta i sin studie: *"They expect their managers to have all the answers and be as educated as themselves"*.³⁴ Dulin tar upp en annan faktor som är viktig för Generation Y, nämligen interpersonella relationer, som definieras som "...the leader's ability to work well with others".³⁵ Vidare anser Generation Y en ledare ska vara vänlig och främja positivitet, kunna hantera konflikter, vara en effektiv lyssnare samt kunna uppmuntra sina medarbetare. En annan sak som framhålls är vikten av att ha en bra relation till sin ledare. 80-talister föredrar en informell och öppen atmosfär där man kan dela med sig av sina idéer på alla nivåer.³⁶ Trots att 80-talister sägs vara egocentriska och individualistiska så föredrar de grupporientering på arbetsplatsen, vilket enligt Jonkman innebär att det är hela gruppens insats som bör uppmärksammas snarare än individens. Dulin hävdar också att en av aspekterna som är viktiga för Generation Y är *management of others*, vilket definieras som "the leader's ability to create a positive work environment for employees" och beskrivs som *"cultivating diversity"*, *"considering employee needs"*, *"uniting people"* och *"encouraging creativity"*.³⁷

4.1.2 Meningsfullhet

Ofta beskrivs Generation Y som lata medarbetare som inte vill utföra tråkiga och monotona arbetsuppgifter. Enligt Jonkman handlar det om kontext. För att motiveras behöver Generation Y ha en förklaring till varför dessa arbetsuppgifter är viktiga och hur de bidrar till

³⁴ Meier, s. 8.

³⁵ Dulin, s. 48.

³⁶ Ibid.

³⁷ Dulin, s. 49.

att uppnå företagets mål. Om de inte ser någon meningsfullhet i arbetet tappar de inspirationen ganska snabbt.³⁸ Meier hävdar detsamma i sin studie: *"Gen Y is not a generation that can remain happy without seeing the significance of their work. Wandering 'aimlessly' and never seeing the end result of their work leaves them frustrated and unmotivated"*.³⁹ Parmenters studie visar att mer än 60 % av Generation Y instämmer i påståendet att man arbetar huvudsakligen för att förverkliga sig själv.⁴⁰ Med andra ord drivs 80-talister inte av materiella belöningar utan av möjligheten att kunna realisera sina livsmål och förverkliga sina idéer. Detta ger en förklaring till varför Generation Y anses vara illojala. Givet att de växte upp i möjligheternas värld och att de kräver mening i arbetet är de inte rädda att söka sig vidare till ett annat arbete om de inte får det som de söker. Kravet på meningsfullhet leder till att Generation Y tenderar att lägga fokus på slutprodukten snarare än processen vilket betyder att deras insats måste utvärderas så fort det går.

4.1.3 Flexibilitet

I och med att Generation Y har växt upp i den digitala världen och alltid haft uppkoppling till internet så har digitala medier blivit en naturlig del av deras vardag. Detta har bland annat banat väg för att vissa arbetsuppgifter ibland kan skötas från en annan plats än jobbet. Enligt Jonkman har 80-talister ett stort behov av flexibilitet på jobbet: *"Det handlar om att Y ser arbetet som något som bör anpassa sig efter deras privatliv, snarare än tvärtom"*.⁴¹ De vanliga arbetstiderna fungerar inte längre för dessa teknologismarta individer: *"Generation Y is not looking for a company where they sit in a cubicle from 8-5 and have no communication with fellow employees"*.⁴² Generation Y är resultatorienterad och gillar inte att bli styrda i detaljer i hur och när arbete ska utföras. Deras uppfattning är att så länge man presterar är det okej att komma in till jobbet senare på morgonen och istället sitta kvar längre på kvällen eller svara på mail under helger: *"[Generation Y] ... är bra på att hålla deadlines och fokuserar på slutprodukten, snarare än på processen. De förstår därför inte varför man inte skulle kunna arbeta hemma eller på konstiga tider – det är ju resultatet som borde räknas"*. Enligt Parment behöver behovet av flexibilitet och ständig förändring inte ses som något negativt, utan snarare som något stimulerande och utmanande.

4.1.4 Kommunikation och feedback

Som tidigare nämnts är det viktigt för Generation Y att känna att deras arbete bidrar till att uppnå organisationens mål, vilket kräver intensiv kommunikation och utvärdering. Enligt Jonkman är det viktigt att 80-talister får tid tillsammans med sin chef för utvärdering och avstämning, annars känner de inte sig viktiga i organisationen och ser därmed heller ingen

³⁸ Jonkman, s. 105.

³⁹ Meier, s. 6.

⁴⁰ Parment, s. 83.

⁴¹ Jonkman, s. 93.

⁴² Meier, s. 7.

meningsfullhet med sitt arbete.⁴³ Därför är öppen och regelbunden kommunikation väldigt viktigt för Generation Y. 80-talister beskriver kommunikation som *"ögonblicklig access till sin närmsta chef"*, vilket innebär att de föredrar en open door policy på arbetsplatsen.⁴⁴ Dulin beskriver en kommunikativ ledare som *"Their ideal leader is one whom they feel comfortable talking to and who really listens and values what they have to say."*⁴⁵ Parments studier visar att mer än 80 % av Generation Y vill bli utvärderade och få feedback jämt. Det räcker alltså inte med årliga avstämningar, utan allting ska helst upplevas i real tid. Snabb feedback är något som Generation Y inte bara kräver från andra utan även själva är beredda att ge. Ett stort behov av tydlig kommunikation och feedback bekräftas även i Meiers studie: *"They expect their managers to have all the answers and be as educated as themselves"*.

4.1.5 Personlig utveckling och karriär

Ett annat krav som Generation Y ställer på arbetsgivare är möjligheten att kunna utvecklas och höja sin kompetens. Meier hävdar att 80-talister motiveras av utmanande och varierande arbetsuppgifter, vilket också ger de en möjlighet att utvecklas. En öppen och informell arbetsmiljö är också en viktig faktor, då 80-talister tror att man kan lära sig av varandra: *"Gen Y craves continued education from their colleagues. They seek challenging tasks and have a desire to gain knowledge by working with the employees around them. Gen Ys are not afraid to join group discussions and will take the lead to create resources that can help improve the transfer of knowledge within the company"*. De gillar dock inte bli styrda på detaljnivå utan ser hellre ledare som mentorer vars uppgift är att motivera och hjälpa dem i motgångar: *"These employees do not want a manager telling them what to do at every second, but they do desire regular feedback. They prefer a guiding hand to a micromanager. Employees want to know if they are doing the job well and if they're not, it is up to the manager to help train and motivate them to be the best they can"*.⁴⁶ Dulin för ett liknande resonemang. 80-talister vill att en chef ska agera kompetent mentor eller att åtminstone ge medarbetarna tillgång till en mentor som kan guida de i utvecklingen och förkorta inlärningskurvan.⁴⁷ Vidare påstod respondenterna i Dulins undersökning att ett effektivt ledarskap präglas av ledarens förmåga att delegera och uppmuntra medarbetare att lösa uppgifter på egen hand. Tulgan rekommenderar att ledare som vill få med sig Generation Y bör använda sig av en ledarskapsstil som innefattar utläring, coachning, support och mentorskap. Han skriver följande: *"Superstars Gen Yers want managers who know and care enough to teach them the tricks and the shortcuts, warn them of pitfalls, and help them solve problems. They want managers who are strong enough to support them through bad days and counsel them*

⁴³ Jonkman, s. 102.

⁴⁴ Jonkman, s. 115.

⁴⁵ Dulin, s. 48.

⁴⁶ Meier, s. 6.

⁴⁷ Dulin, s. 49.

through difficult judgment calls.”⁴⁸

4.2 Hur uppfattas 80-talister som ledare?

4.2.1 Atmosfär och relationer

Alla de intervjuade medarbetarna beskriver förhållandet till sin chef som avslappnat. Klimatet på de olika kontoren är öppet, det är oftast mycket bra stämning och medarbetarna kan uttrycka såväl positiva som negativa åsikter direkt till sina chefer. Det är tydligt att ingen av de undersökta cheferna försöker få respekt av sina medarbetare genom auktoritärt beteende.

Jag kan alltid säga vad jag vill, jag vågar alltid säga vad jag tycker, och han är alltid mottaglig. Sen om han och jag inte tycker likadant, det är helt okej, men vi kan alltid diskutera saker utan hårda ord. (Medarbetare 1)

Ett fåtal medarbetare verkar ha uppfattningen att deras chef mest fokuserar på administrativa uppgifter.

Det är ett evigt siffrerapporterande [...] det är det som det [chefens arbetsuppgifter] går ut på, det är bara administration idag, det finns liksom inget annat [...] rapportera hur det är, titta på resultat, rent exekutivt är det väldigt lite [...] det är inte som förr, då jobbade chefen i teamet. (Medarbetare 4)

Merparten av medarbetarna uppfattar däremot att de har mycket kontakt med chefen i den löpande verksamheten och att chefen, även om han inte har vetskap om och är insatt på detaljnivå i olika ärenden, är engagerad fungerar som ett bollplank för olika idéer och stöd vid beslutsfattande. De flesta medarbetarna verkar rent allmänt uppfatta sin chef som väldigt kunnig.

Vid olika operativa beslut som cheferna måste styrka väger de in medarbetarnas bedömningar och motiveringar till varför ett visst beslut bör tas. Cheferna beskrivs av de flesta medarbetare som ödmjuka och enkla att samarbeta med. Ett återkommande tema i flertalet intervjuer med medarbetarna är att cheferna är bra på att lyssna.

Han respekterar och lyssnar på oss medarbetare, det är en positiv sida som han har.
(Medarbetare 6)

Varje kontor fungerar som ett eget litet företag, det vill säga har egna resultat- och utvecklingsmål, och fokus på kontoret som enhet är stort. Detta visar sig bland annat tydligt

⁴⁸ Tulgan, s. 79.

på veckomöten då utvärdering av resultat sker huvudsakligen på gruppnivå. Mellan de olika kontoren pågår dessutom en slags informell tävling angående vilket kontor som har presterat bäst under en viss period. Detta bidrar till en ganska utbredd grupporientering. Tidigare låg ett tydligare fokus på individuella prestationer och det fanns exempelvis inslag av detta i form av månadens anställd men numera verkar detta vara borta. Extraordinära individuella prestationer lyfts dock fortfarande fram, och medarbetare kan stundtals belönas med mindre gåvor som biobiljetter eller en flaska vin.

De flesta medarbetare har svårt att sätta ord på vad deras chef har gjort rent konkret för att utveckla och främja av en bra kultur på arbetsplatsen. Dock säger de flesta även att de har en väldigt bra teamkänsla och att om de inte hade haft den chef som de har så kanske atmosfären inte hade varit lika bra. Klart är i alla fall att ingen av cheferna tar initiativ till aktiviteter utanför arbetstid. De är dock gärna delaktiga vid trivselaktiviteter som afterwork och annat och anordnar ibland även själva sociala aktiviteter under eller i anslutning till arbetstid av lite mer formell karaktär som alla kan vara med på.

Jag försöker vara så synlig och träffa medarbetarna så mycket som möjligt [...] Det är ett gäng som drar ihop afterworks och sånt där. Vi umgås lite mer informellt också. [...] Det känns bättre att det inte är jag som gör det, helt klart, det måste jag ju säga. Det är alltid kul när medarbetare tar initiativ, oavsett om det är på jobbet eller socialt. [...] När jag tar initiativ så vill jag att alla ska kunna vara med, så att det inte bara är vissa klickar som har speciella intresseområden. Det kanske blir lite mer av formell karaktär även fast det är en social aktivitet. Det är väl gärna så det blir när chefen kallar till någonting. (Chef 2)

Ett exempel på en konkret åtgärd som en chef vidtog för att få alla medarbetare på kontoret att känna tillhörighet och jobba mer tillsammans är att alla oavsett yrkesroll och erfarenhet fick jobba i kassan åtminstone vid något tillfälle varje vecka. Detta möttes till en början med blandade reaktioner men gav ett positivt resultat med ett mindre segregerat kontor på lite längre sikt.

4.2.2 Meningsfullhet

Medarbetarna anger att de främst motiveras av positiv respons från sina kunder och vetskapen om att de faktiskt hjälper människor att uppnå sina mål och drömmar i livet. Vad gäller chefernas förmåga att motivera medarbetarna till att utföra och hitta mening även i mindre stimulerande, mer rutinbetonade arbetsuppgifter så verkar denna mest visa sig i samband med utbildning av nyanställda som får hjälp med att komma in i de rutiner som man måste känna till och arbeta efter som banktjänsteman. Om en medarbetare upplever att något känns jobbigt

eller fungerar dåligt på kontoret försöker ledarna få honom eller henne att berätta och analysera problemet själv och sätta ord på det.

[...] Försöka få medarbetaren att berätta, vad är pudelns kärna egentligen. Är det någonting vi gemensamt kan komma fram till? I 99 procent av fallen är det egentligen någonting som medarbetare själv kommer att få jobba med, som vi egentligen där sätter ord på. Jag får sätta orden på det, och sen följa upp det.
(Chef 3)

Som ett led i att försöka motivera hela arbetsgruppen införde en av cheferna en rutin med ett kort *pep talk* varje morgon där tanken är att ge en kort status på vad som har hänt och vad som är på gång.

Han införde bara nu för någon vecka sen eller två att vi skulle ha sådana här pep talk-möten [...] som poliser som varje morgon samlas i ett rum och så står cheferna och säger ”gå ut och ta hand om er” eller någonting sådant där. Det införde han väl lite här, och han skulle då vara ledaren som skulle peppa oss till de små sakerna just för den här dagen [...] det händer hela tiden något så det där blir inte så återkommande som man har tänkt sig. Har kanske blivit en gång i veckan.
(Medarbetare 2)

4.2.3 Flexibilitet

Av de intervjuade medarbetarna har ingen möjlighet att jobba hemifrån. Detta beror på att medarbetarna på grund av säkerhetsskäl inte kan komma åt bankens system annat än från sina arbetsstationer på kontoret. Det framkommer dock att cheferna har teknisk möjlighet att komma åt dessa system hemifrån. Vad gäller arbetstider så har medarbetarna till viss del möjlighet att påverka dessa. Om det fungerar med övriga medarbeters arbetstider och bemanningen på kontoret, kan de exempelvis komma senare på morgonen och sedan kompensera detta genom att jobba senare på kvällen. Motsvarande gäller förstås om medarbetarna av någon anledning har behov att gå hem tidigare. Ibland har medarbetarna även inbokade kundmöten utanför kontorets ordinarie öppettider. Medarbetarna har själva ansvaret för att se till så att de har arbetet det antal timmar de ska. Ett exempel på samtycke till flexibla arbetstider ges i följande exempel:

Han går med på lite för mycket [...] några som helt plötsligt vill ändra sina tider och sådär [...] då kan han tycka att vadå det är klart att hon måste få det, det är bara 3 månader, klart att vi ska gå med på det [...] det kommer ovanifrån att vi ska öppet från halv nio på morgonen till klockan sex på kvällen [...] vi kan till och med börja klockan åtta på morgonen och ha ett bokad möte, folk vill ju kanske komma innan de

går till jobbet [...] då började folk titta att det passar ju mig bra då kan jag skjutsa till dagis här och gå på gym här, och sådär håller ju folk på. (Medarbetare 1)

Minst en av de undersökta cheferna arbetar med att införa ett system i vilket de aktuella bemanningskraven för en viss schemaperiod kan anges och där medarbetarna sedan själva kan schemalägga sina arbetstider.

Vi håller på att föra in ett system nu som ska göra att vi ska kunna välja arbetstider själva [...] det är yrkesberoende, om jag ska åka in till stan och träffa en kund så kan jag göra det, men kassapersonalen kanske inte bara kan sticka för då är det ju ingen i kassan [...] viss flexibilitet finns, men det är klart att vi är beroende av varandra, vi kan ju inte tömma hela kontoret på personal. (Medarbetare 5)

Ingen av de undersökta cheferna detaljstyr eller planerar arbetet åt sina medarbetare om inte lagar och förordningar eller bankens arbetsrutiner i vissa ärenden kräver det.

Vi har ju förstås det vi måste hålla oss till, ett regelverk, och vi måste följa reglerna så att man inte begår något tjänstefel eller gör något olagligt [...] finns exempelvis beloppsnivåer för vilka beslut man får ta och så vidare [...] runt det så släpps vi fria att jobba på vårt sätt [...] det finns riktlinjer som vi måste hålla men vi är rätt fria [...] han kan gå in i min kalender och se hur min dag ser ut, men vet att även om man inte har haft en enda inbokad kund en dag så finns det tusen andra saker att göra som inte syns. (Medarbetare 6)

Det är mycket eget ansvar, det finns ju färdiga mallar över hur ett kundmöte ska gå till, som det rekommenderas att man följer, men det är klart att även andra sätt som leder till bra resultat, man ska ju känna sig bekväm i det man gör också [...] han ser i min kalender vilka kunder jag har träffat, men inte vad jag har gjort med dem. (Medarbetare 7)

Även om cheferna inte hela tiden vet i detalj vad deras medarbetare jobbar med så finns det vissa hårda mål som måste följas upp. En del situationer kräver dessutom att cheferna går in och detaljstyr, fast de egentligen helst vill undvika att göra det.

Han är inte med och detaljstyr i hur vi jobbar mot det gemensamma målet vi har. När det blir så, i vissa frågor att det kanske bör vara att man är med och kollar, då känns det mer som att det kanske är banken generellt som sätter krav att nu måste ni följa upp på det här sättet och göra de här punkterna [...] Jag tror att han litar på oss ganska mycket att vi fullföljer det vi ska, det känns så i alla fall. Han vet nog inte i detalj vad jag gör idag, men vi har ju ett övergripande mål för mig, hur jag ska jobba, vad jag ska jobba med och sådär. (Medarbetare 2)

Jag vill inte styra i detalj, det är mitt mål. [...] Jag började med att vara väldigt icke detaljorienterad. Sen märkte jag att utifrån att vad som faktiskt hände resultatmässigt och vad vi gjorde på kontoret så fick jag dra igen det lite grann och bli lite mer ”du gör det och du gör det”, alltså dra tillbaka det egna mandatet lite grann, och bli lite mer detaljfokuserad och dela ut uppgifter. Mitt mål är att släppa igen, jag vill inte ha det så, men jag tror att det har varit nödvändigt. Jag hoppas att vi är på väg att gå åt andra hållet igen nu. [...] Det blir väldigt individanpassat. (Chef 2)

Även om en tydlig del av bankens profil är långsiktiga relationer så är det stort fokus på affärer och resultat. Tillsammans med medarbetarna tar cheferna fram en plan med resultat- och utvecklingsmål för det närmaste året. Sedan är det medarbetarnas ansvar att fullborda denna plan och uppföljning av resultat sker fortlöpande. Både medarbetare och chefer beskriver hur produktionskrav kommer uppifrån och det är inget som cheferna direkt kan påverka. Detta gör det oundvikligt att fokusera på produktion, ibland mer än på relationer.

Ja, det är fokus på produktion. Det tror jag väldigt många upplever som förbaskat tufft. Framför allt de som är äldre, som har jobbat så länge. Vi är skolade i gammal bank liksom, det är de här ramarna som är, det är väldigt svårt att tänka utanför den där ramen och att vi helt plötsligt ska vara en säljande enhet [...] okej du får ju inte sälja på kunden någonting som kunden inte ska ha, men du ska inte ha ett kundmöte och bara ha sålt en produkt, det går inte. Har du en kund här, då ska du ta kundens hela ekonomiska liv och kolla igenom det. [...] Kunden vet inte vad han behöver. Det är ett jättestort fokus på det. (Medarbetare 1)

När det uppstår problem får medarbetarna själva vara med och utarbeta lösningar som sedan presenteras och utvecklas i dialog med chefen. I vissa situationer, exempelvis klagomål där en kund är missnöjd med en dålig affär och begär kompensation för eventuell förlust tar chefen dock över och lyfter om nödvändigt frågan till högre instans.

Han försöker väl köra med att ”det är bättre att lära folk fiska än att ge de fisken” liksom. Du får faktiskt lära dig att fiska själv så att du kan överleva även imorgon, för jag är inte alltid här. [...] Det finns ju saker som vi inte kan ta, vi kan inte fatta de besluten helt enkelt, då måste han ju ta det [...] framför allt när det börja kosta någonting, och även när det blir klagomål och sådant. (Medarbetare 1)

Ja, oftast så har man nog en lösning själv, för det problem man har nu har man stött på tidigare, däremot måste man gå till [...] om man behöver göra ett undantag för att få igenom någonting, och då behöver han skriva under beslutet. (Medarbetare 7)

4.2.4 Kommunikation och feedback

De flesta medarbetarna upplever sina chefer som väldigt tillgängliga, dels i form av att ”dörren alltid står öppen” när de är på kontoret men även att det är enkelt att nå de via telefon och mail när de inte är på plats. Några medarbetare uttryckte dessutom att cheferna svarar även när de egentligen inte kan.

Vi har ju en chatt. Vill jag honom någonting och jag ser att han har grön plupp uppe, då chattar jag med honom och säger vad jag vill, och han gör likadant, och det gör de andra också, jag tror att alla, vill de något så ställer de frågan nu, och är han grön då svarar han. Han svarar även när han är röd förresten. (Medarbetare 1)

Flera respondenter uppgav att de känner sig bekväma i att ringa till chefen även när han inte är på kontoret. De flesta, förutom en respondent, tyckte däremot att chefen inte krävde det samma från medarbetarna, dvs. tillgänglighet utanför arbetstid annat än vid enstaka tillfällen när problem av någon anledning måste lösas omedelbart.

Det är väldigt enkelt. Är han på plats så är han ju på plats, och är han inte på plats så är han ju väldigt anträffbar på telefon, gömmer sig inte, talar om när han sticker iväg någonstans, kanske inte vad han ska göra men att han kommer att befinna sig någon annanstans [...] vi är absolut välkomna att störa eller ta kontakt [...] såvida han inte håller på och lägger barnen förstås, men absolut det ser jag inte några som helst problem med, och det tror jag inte att är någon som uppfattar det som. Jag tror att han har en väldig respekt för att undvika [...] när jag är ledig så är det ytterst sällan jag får ett samtal från kontoret, då försöker man skjuta det till nästa dag, men behöver det lösas då ringer de såklart. (Medarbetare 8)

De mest använda kommunikationsmedlen är mail, telefon, traditionella möten och chatt. Alla respondenter är överens om att deras chefer är väldigt öppna och tydliga i sin kommunikation. Vidare tycker alla respondenterna att man får svar på sina frågor väldigt snabbt, och om chefen inte kan svara så vidarebefordrar han istället till lämplig person.

Alla respondenterna säger också att de har regelbundna månadsmöten och veckomöten, där alla på kontoret samlas och går igenom det som har hänt sedan senaste mötet. Ordet är fritt vid mötestillfällena och alla får uttala sig och bidra till diskussionen. De säger att cheferna inte tar så mycket plats på dessa möten, utan medarbetarna ges plats och utrymme att få yttra sina åsikter. Även cheferna hävdar att det inte är primärt de som pratar vid dessa tillfällen, utan alla ska vara delaktiga i diskussionen. En medarbetare berättar följande:

Våra möten kan ibland vara vilda. Det är högt i tak, men det beror på ens personlighet också förstås, om man gillar att prata in för andra och så, men jag kan

inte känna att någon är rädd för att säga vad de tycker [...] sen klart det kan finnas vissa grejer, att han berättar att nu är det beslutat såhär, och då är det väl inget vi kan säga, men sen kan det bli diskussion i alla fall. (Medarbetare 6)

Både medarbetare och chefer beskriver det som att cheferna är bra på att uppmärksamma bra prestationer. Detta sker både enskilt och inför gruppen i samband med exempelvis veckomöten. Vad gäller mindre bra prestationer kan dessa ibland ignoreras om det rör sig om en dålig dag eller en dålig vecka. Cheferna verkar generellt sett ha lite svårare för att ge negativ kritik, men om en negativ trend pågår under en längre period så tar chefen upp det under ett uppföljningssamtal med medarbetaren och tillsammans försöker man då komma fram till orsaker till varför det inte har gått som planerat och vad man ska göra annorlunda i framtiden.

Det är en delikat fråga hur öppen man kan vara med att premiera individuella prestationer i en grupp. Vissa tycker att det är jättekul och vissa tar illa åt sig för att man själv aldrig blir premierad, eller vissa tycker till och med att det är jobbigt att bli uthängd att man har varit duktig. Jag har börjat med mer och mer öppen redovisning. Jag vill gärna jobba med öppenhet. Jag försöker att vi ska ha så öppet som möjligt. [] De här två gjorde ett jävligt bra jobb förra veckan, skickar ut mail till hela gruppen. Jag har jobbat med små belöningar, biobiljetter och roliga lotter. [...] om kontoret gjorde en bra vecka och har haft mycket att göra. (Chef 2)

4.2.5 Personlig utveckling och karriär

Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan som de utarbetar tillsammans med sin chef. Utvecklingsplanen innehåller både personliga utvecklingsmål och resultatmål. Medarbetarna har stor möjlighet att påverka sina personliga utvecklingsmål, men resultatmålen fördelar chefen utifrån ett totalt resultatmål för kontoret som helhet och dessa är svårare att påverka. Planen sträcker sig normalt över ett år och vid ett par tillfällen varje år har medarbetarna ett samtal med sin chef angående sin personliga utveckling.

Det är klart att sådant ska man ju alltid framföra, så kan man ju få hjälp i att hur ska vi styra om dig då, så att du kan jobba mer med bara placeringar till exempel. Sen måste ju möjligheten finnas, och man kanske till och med måste söka sig en annan tjänst om man ska få jobba med det där. Men utvecklingsambitioner är han öppen för. Och har man inga så frågar han: Vad har du tänkt dig? Vad ska du göra? Hur ska du utveckla dig? (Medarbetare 6)

Uppföljning av resultatdelen ska enligt de intervjuade medarbetarna däremot ske betydligt oftare, egentligen flera gånger månad. Beroende på den aktuella arbetsbelastningen brukar det

av praktiska skäl ibland inte gå att få ihop rent schemamässigt och i praktiken sker denna typ av samtal på en del kontor därför betydligt mer sällan.

Ibland kan man tycka att man kanske skulle behöva lite mer med sig eller lite mer stöttning. Vi ska ju ha uppföljningar ungefär varje månad eller något sådant, har jag för mig. Nu har vi haft ganska mycket omstruktureringar, nya yrkesroller och så, så det har inte varit så mycket sedan årsskiftet. Innan dess tror jag det var, förra året tror jag att jag hade tre samtal. (Medarbetare 2)

Generellt sett så har vi uppföljningsmöten varannan vecka, då försöker man alltid få fram rapporter och så vidare och kollar hur det går och sådär, så kan det ju vara att man fångar upp grejer där som man inte visste om innan, men i normalfallet om någon har gjort en väldigt bra affär så då vet ju jag om det rätt omedelbart och då försöker jag också att återkoppla direkt, då brukar jag bara gå över till personens arbetsrum och säga att det där var ju förjävla roligt eller något sådant [...] om man kan ta negativ kritik när det är väldigt lite så behöver inte tillrättavisningen bli lika hård, då behöver man inte göra en stor sak av det hela heller [...] svaret på frågan är att jag försöker återkoppla så snart som möjligt. (Chef 1)

Under de olika utvecklings- och uppföljningssamtalen ger cheferna sina medarbetare feedback och om det skulle visa sig att de har svårt att uppnå vissa mål hjälper de till att analysera situationen och komma fram till möjliga orsaker och utarbeta en handlingsplan för framtiden. Medarbetarna verkar i allmänhet se på sin chef som en jämbördig kollega som man kan diskutera saker med snarare än en mentor som kommer med handfasta råd.

Vi kompletterar varandra lite. [...] Det är klart att han är min chef, det är ju viktigt, i situationer då det behövs tas beslut, så tar han ett beslut som jag ska följa. Men det blir väldigt mycket ”hur ska vi lösa det här” och släppa lite på det här med chefsgrejen. (Medarbetare 5)

Han är inte en sådan som bara tittar på siffror. [...] Både och faktiskt. Även det här med hur man mår, hur man har det med sina kollegor. Det finns mallar för det som är väldigt utarbetade med allt ifrån hur jag mår som person och hur det fungerar i gruppen. Ja, hur jag är som medarbetare och som kompis ungefär. Det är brett [...] vi är några som jobbar över mycket, det tar på en [...] Just i sådana här tider då vet han att vi inte sitta och snacka siffror för det är ingen som vill ta in det. (Medarbetare 6)

Som medarbetare har man stora möjligheter att välja att delta i något eller flera av de många interna interaktiva utbildningsprogram som banken erbjuder. Detta uppmuntras av cheferna.

På det sättet har man möjlighet att utvecklas och därmed kunna erbjuda en bättre service till bankens kunder och samtidigt känna att man till viss grad kan förverkliga sig själv inom ramen för sitt arbete.

Vi har massor med interaktiva interna utbildningar som man får gå. Det är ganska fritt, man får gå vilka man vill, mer eller mindre. Det är väldigt utvecklat, och det är bra. (Medarbetare 7)

Det är väl ganska så begränsat egentligen hur yrkesrollerna ser ut, och hur man jobbar. Det finns väl ungefär fyra eller fem arbetsroller kanske som man kan jobba inom varav vi har tre eller fyra här. Så finns inte sådär jättemycket möjlighet att kliva över i en ny roll, utan det är väl inom den rollen man är som man kan utvecklas mer och göra andra grejer, vidareutbildningar och kompetenshöjningar och så där [...] mycket ligger på eget ansvar. Vi har rätt mycket interna utbildningar som ligger tillgängliga på vår interna webb. Så där är det ju eget ansvar att bygga på det som känner är intressant. Sen har vi vissa utbildningar som är generellt för alla som man ska göra inom vissa områden för att kunna få jobba med just de sakerna. (Medarbetare 2)

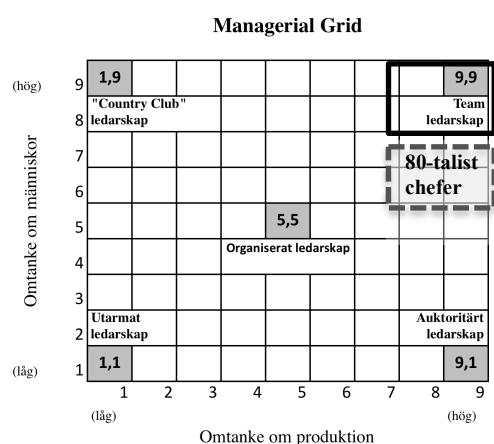
5 Analys

Utifrån den insamlade empirin kan vi konstatera att det finns viss diskrepans mellan de krav som 80-talister ställer på ledare och ledarskap och hur 80-talister själva uppfattas som ledare. I detta avsnitt kommer uppsatsens tredje frågeställning att besvaras.

5.1 Finns det någon diskrepans däremellan och i sådant fall hur kan denna förstås?

5.1.1 Atmosfär och relationer

Enligt Black och Moutons två-dimensionella modell med produktion och relationer föredrar 80-talister ett så kallat teamledarskap, det vill säga ett ledarskap som karakteriseras av hög fokus på både relationer och produktion. Empirin tyder på att 80-talistchefer lägger ner en del



Figur 6. The Managerial Grid (Blake & Mouton).

-- Ledarskap som utövas av 80-talistchefer

— Ledarskap som föredras av 80-talister

tid på att skapa en trivsamt arbetsmiljö på arbetsplatsen och bra relationer med sina medarbetare, dock prioriteras i de flesta fall resultat och prestationer framför relationer. Detta får följden att en del medarbetare ibland upplever sitt arbete som lite hetsigt i jakten på de rätta siffrorna. Till exempel beskriver medarbetarna att den absolut viktigaste delen i de olika uppföljningssamtal som äger rum mellan chefer och medarbetare ligger på avstämning och utvärdering av resultatmål.

Detta kan förstås utifrån ett antal teorier.

I och med att Swedbank är en divisionaliserad organisation vars avdelningar fungerar som maskinbyråkratier måste ledningen, för att kunna samordna de olika avdelningarna, ställa väldigt specifika och mätbara krav. Detta innebär med andra ord att resultatet mäts i hårda variabler, som till exempel antal sålda produkter, omsättning och så vidare. En förutsättning för att organisationen ska kunna effektivisera arbetet och dra nytta av skalfördelar är att resultatet kan följas upp på ett enkelt och tydligt sätt. Dessutom sker kommunikationen i hierarkiska organisationer vertikalt. För att minska risken för att information förändras på väg ner i hierarkin ska den förmedlas på ett så tydligt sätt som möjligt. Det betyder dock inte att "mjuka" variabler som relationer inte är viktiga och prioriteras bort helt, men det är svårt eller nästintill omöjligt att mäta prestationer i "mjuka" variabler. Detta bekräftas även av en av 80-talistcheferna, som påstår att det blir en alldeles för svår uppgift för honom att mäta exempelvis hur "bra" arbetskamrat en medarbetare har varit.

I ledarskapsteorin skiljer man mellan ledare, som oftast befinner sig på den högsta nivån i en organisationspyramid och är ansvariga för övergripande mål, och chefer, som befinner sig längst ner i pyramiden och ser till att den dagliga verksamheten fungerar. I Swedbank kommer

specifika produktionskrav och mål ovanifrån som de enskilda 80-talistcheferna inte möjlighet att påverka. Dessa mål fördelas på kontorsnivå bland medarbetarna och kontorschefernas främsta uppgift är att se till att dessa mål uppfylls. Deras huvudsakliga arbetsuppgifter går ut på att planera, fördela ansvar och följa upp resultat vilket tyder på att deras ansvarsområde är att se till att det operativa arbetet fungerar. Utifrån detta och 80-talistchefernas formella placering i organisationsstrukturen kan vi dra slutsatsen att 80-talistcheferna förväntas agera som administrativa chefer. Empirin tyder däremot på att Generation Y snarare föredrar ledarskap framför chefskap. 80-talistcheferna har visserligen en nära relation till sina medarbetare, men deras främsta arbetsuppgifter är att samordna det operativa arbetet och se till att göra saker rätt. De undersökta cheferna befinner sig i en konflikt där tiden inte räcker till att hinna med både det administrativa arbetet och relationsskapande. Detta bekräftas av en 80-talistchef som uttryckte en önskan om att kunna satsa mer tid på att stödja sina medarbetare på olika sätt.

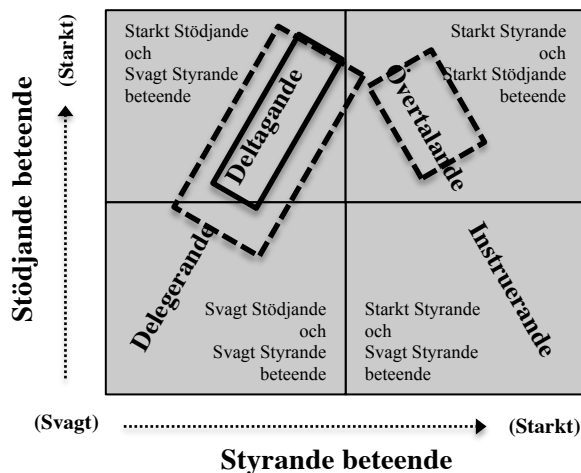
5.1.2 Meningsfullhet

En i särklass tydlig egenskap hos 80-talister är att de hela tiden söker meningsfullhet i sitt arbete. Den främsta motivationsfaktorn är inte materiella belöningar utan att kunna förverkliga sig själv och se hur slutresultatet bidrar till organisationens mål. Detta betyder alltså att om de inte ser varför deras arbetsuppgifter är viktiga tappar de ganska snart inspirationen och söker sig vidare till något annat arbete som uppfyller dessa behov bättre. Med detta i åtanke skulle man kunna förvänta sig att 80-talistcheferna lägger ner mycket tid och möda på att förklara för sina medarbetare varför olika arbetsuppgifter ska utföras. Empirin visar dock att medarbetarna utan tvekan främst motiveras av positiv respons från kunder och att cheferna endast har en mindre påverkan på meningsfullheten i deras arbete. Detta kan förstås utifrån McGregors teori om att ledarskap bör anpassas efter synsätt på mänskligt beteende och natur. Enligt teori Y antar cheferna att viljan att arbeta, ta ansvar och känna motivation ligger i människans natur och därför är det inte ledningens uppgift att skapa dessa. Det är dock ledningens uppgift att skapa förutsättningar för medarbetarna att nå sina egna mål genom att anpassa sina insatser till organisationens mål. För att möjliggöra detta måste man bygga upp en miljö där motiverade individer är villiga att bidra så mycket som möjligt.⁴⁹ Ett exempel på detta är att varje medarbetare har personliga resultat- och utvecklingsmål. Det är möjligt att inom ramen för sin yrkesroll vidareutbilda sig och på så sätt förverkliga sig själv. Vid de uppföljningssamtal som äger rum mellan chefer och medarbetare blir det tydligt hur den enskilda medarbetaren bidrar till kontorets totala resultatmål.

⁴⁹ Hedegaard Hein, s. 113.

5.1.3 Flexibilitet

80-talister vill inte bli ledda i detalj utan är väldigt resultatorienterade vilket innebär att de vill ha stor frihet att kunna utföra sina arbetsuppgifter hur och när de vill men samtidigt vill de ha stöd på vägen till slutresultatet. Empirin ger exempel på att 80-talistcheferna är tillgängliga och villiga att stötta sina medarbetare men ibland går de in och styr i detalj vad gäller hur och vilka arbetsuppgifter som medarbetarna ska utföra. Detta trots att deras grundinställning och målsättning egentligen är att de inte vill göra detta.



Figur 6. Situationsbetingat ledarskap (Hersey & Blanchard).
 -- Ledarskap som utövas av 80-talistchefer
 — Ledarskap som föredras av 80-talister

Denna diskrepans kan förstås utifrån Hersey & Blanchards teori om situationsbetingat ledarskap. Enligt denna föredrar 80-talister ett deltagande ledarskap men ibland går 80-talistchefer in och styr i detalj (övertalande ledarskap), vilket alltså innebär att cheferna anpassar sitt ledarskap efter de anställdas mognad. Detta bekräftas av en av en chef som berättar att när han precis hade tillträtt som chef så detaljstyrde han ingenting eftersom han förväntade sig att alla medarbetare

skulle ta gemensamt ansvar och se till att allt som behövdes göras blev gjort. Det visade sig dock ganska snart att detta inte ledde till det uppsatta resultatmålet. Han fick då använda sig mer av styrande beteende gentemot vissa medarbetare, vilket ledde till förbättrade prestationer. Detta aktualiseras även när nyanställda utan tidigare erfarenhet av arbete inom bank ska börja jobba på ett kontor. Med tanke på att deras kompetens är låg krävs en styrande hand för arbetet ska utföras effektivt och målen ska kunna uppnås.

Diskrepansen kan även förstås utifrån Swedbanks hierarkiska organisationsstruktur. För att effektivisera arbetet inom stora organisationer måste man standardisera och kodifiera arbetsuppgifter vilket leder till begränsad flexibilitet i hur, var och när arbetsuppgifter kan utföras. 80-talistcheferna inte gå med på vilka krav som helst från de anställda vad gäller arbetstider och möjligheten att arbeta hemifrån. Exempelvis måste ju kontoren vara bemannade under ordinarie öppettider, och kundmöten med privatkunder måste äga rum på plats.

5.1.4 Kommunikation och feedback

Empirin tyder på att 80-talister kräver intensiv kommunikation i form av feedback, helst i realtid samt frekventa utvecklings- och uppföljningssamtal. Exempelvis värdesätter 80-talister en open door policy på arbetsplatsen och förväntar sig en öppen och regelbunden

kommunikation med sin chef. Empirin visar att 80-talistcheferna är mycket tillgängliga, tillämpar en open door policy och har mycket kontakt med sina medarbetare. Exempelvis är de tillgängliga även utanför arbetstid och meddelar ofta när de inte kommer att vara på plats, och de kan då istället nås via telefon eller mail. Det finns dock en diskrepans i hur ofta formella utvecklings- och uppföljningssamtal äger rum. Målsättningen är att åtminstone uppföljningssamtalen ska äga rum fler gånger per månad, men på grund av tidsbrist sker detta ibland betydligt mer sällan. Visserligen vägs detta till vis del upp av den kontinuerliga vardagliga kontakten mellan chef och medarbetare, men å andra sidan har man vid dessa tillfällen sällan varken tid eller möjlighet att gå in på detaljer. Detta beror inte bara på ledarens tunga arbetsbörda med administrativt arbete utan även på medarbetarnas relativt höga arbetsbelastning. Återigen kan diskrepansen förstås utifrån att 80-talistchefernas främsta arbetsuppgift är att se till att det vardagliga arbetet fungerar. Om allt fungerar som det ska och målen uppnås så är det lätt att uppföljning och utvärdering prioriteras bort framför andra mer brådskande administrativa arbetsuppgifter. Ett uteblivet uppföljningssamtal har ingen direkt effekt på den operativa verksamheten vilket däremot andra administrativa uppgifter kan ha.

5.1.5 Personlig utveckling och karriär

80-talister vill ständigt utvecklas och höja sin kompetens. Om de inte har möjlighet att göra detta så tvekar de inte att byta arbetsplats. De motiveras av varierande och utmanande arbetsuppgifter och de vill gärna lära sig av varandra. 80-talister vill även ha tillgång till en mentor som kan vägleda de i deras utveckling. Empirin visar att medarbetarna i Swedbank har stor möjlighet att fortbilda sig genom interaktiva utbildningar och cheferna uppmuntrar medarbetarna att utveckla sig. Det öppna klimatet på kontoren gör att medarbetarna kan yttra sina åsikter och idéer i diskussioner både med chefer och medarbetare. De olika yrkesrollerna inom banken begränsar variationen i arbetsuppgifterna och arbetsuppgifterna kanske inte alltid är så utmanade i sig men resultatmålen däremot beskrivs av medarbetarna som stimulerande. Diskrepansen vad det gäller personlig utveckling och karriär är alltså inte särskilt stor. Den enda aspekt som skiljer sig nämnvärt åt är att endast ett fåtal av de intervjuade medarbetarna beskriver sin chef som en mentor. För övriga verkar cheferna mer fungera som ett bollplank och som någon man kan utbyta idéer och erfarenheter med. Diskrepansen är dock liten och för att kunna förstå vad den beror på krävs en mer omfattande studie och möjligen mer avancerade ledarskapsteorier. En möjlig anledning är dock att 80-talistcheferna är yngre än många av sina medarbetare och att det blir aningen märkligt om de ska agera mentor åt individer som ibland har högre kompetens och erfarenhet än de själva.

6 Diskussion

I detta avsnitt diskuterar vi det resultat vi har kommit fram till och tar upp en del intressanta iakttagelser som vi gjort under arbetets gång.

Det resultat vi har kommit fram till – att det finns viss diskrepans mellan det ledarskap som 80-talister föredrar och hur de själva agerar som ledare – finner vi mycket naturligt. Vi konstaterar redan i inledning att *"Ledarskap är inte ett problem att lösa utan ett mysterium att förstå"*⁵⁰ och diskrepansen som vi har identifierat behöver inte ses som ett problem eller en konflikt utan är snarare en möjlighet att bättre förstå vilka faktorer som i olika sammanhang påverkar ledarskap. Vi tror inte att det inte finns något entydigt svar på vad som är bra eller dåligt ledarskap. Enligt oss handlar ledarskap om att balansera organisationens och de anställdas krav och behov.

Syftet med detta arbete var att dels beskriva och dels förstå eventuell diskrepans. Vi känner dock att det skulle vara ännu mer givande att kunna *förklara* varför 80-talistchefer inte alltid leder som de egentligen vill. Under arbetets gång insåg vi att våra möjligheter att förstå diskrepansen på djupet begränsades av vår teoretiska referensram vars teorier är av mer beskrivande slag. För att kunna förklara fenomenet mer detaljerat skulle man dels behöva göra en mer omfattande empirisk studie där man fokuserar mer på orsakerna till förekommande diskrepans och analyserar empirin med hjälp av mer avancerade, förklarande teorier. Samma typ av studie skulle även kunna genomföras på ledare tillhörande andra generationer. En annan intressant aspekt är att se hur olika organisationsstrukturer påverkar 80-talisters ledarskap. Det finns enligt vår uppfattning en tydlig koppling mellan ledarskap och organisationsstruktur.

En intressant iakttagelse är att en av Swedbanks värderingar är att vara en öppen relationsbank med fokus på att bygga långsiktiga relationer med kunderna. Det interna produktionsfokus som vi har identifierat motsäger i viss mening detta. Man skulle kunna förvänta sig att relationsfokus även genomsyrar det dagliga arbetet för medarbetarna i organisationen. Vår analys förklarar delvis varför det är så men å andra sidan skulle man kunna utveckla denna iakttagelse och genomföra en noggrannare undersökning för att förstå denna motsägelse.

Ytterligare en fråga är om man med säkerhet kan säga att ett visst ledarskapsbeteende kan förklaras med generationstillhörighet eller har den faktiska åldern hos en ledare större betydelse? Det vore intressant att undersöka detta, men för att kunna dra några slutsatser skulle det krävas att man genomförde en studie som pågick under flera decennier. En faktor som kan påverka hur 80-talisters ledarskap uppfattas är att på samma sätt som befintligt ledarskap måste anpassa sig för att kunna leda 80-talister så måste troligtvis även 80-talistchefer anpassa sig för att kunna leda andra generationer.

⁵⁰ <http://milinstitute.wordpress.com/2011/03/01/ledarskap-inte-ett-problem-att-losa-utan-ett-mysterium-att-forsta>.

Vi är väl medvetna att omfattningen av denna undersökning är alldeles för liten för att kunna dra generella slutsatser angående 80-talisters ledarskap. Vi anser ändå att resultatet är relevant eftersom det ger en fingervisning om hur 80-talisters ledarskap är och besvarar frågan varför 80-talister inte alltid leder på det sätt som de egentligen skulle vilja. Vi hoppas också att vårt resultat väcker frågor som kan vara intressanta för framtida forskning.

7 Slutsats

Trots att 80-talister är resultatorienterade föredrar de ett ledarskap som präglas av stort relationsfokus. Empirin visar dock att 80-talistchefer på Swedbank lägger större fokus på produktion än på relationer. Detta kan förstås utifrån Swedbanks hierarkiska organisationsstruktur. För att samordna organisationen på ett effektivt sätt ställer ledningen specifika och mätbara krav. Dessutom befinner sig 80-talistchefer längst ner i hierarkin och fungerar snarare som administrativa chefer än ledare. De ska se till att det vardagliga arbetet på kontoren fungerar, vilket leder till att de prioriterar resultat framför relationer.

Ett annat krav som 80-talister ställer är meningsfullhet. De vill se hur slutresultatet bidrar till att uppnå organisationens mål. Empirin visar att 80-talistchefer inte betonar meningsfullhet i sitt ledarskap. Detta kan förstås utifrån teori Y, det vill säga 80-talistchefer utgår ifrån att människan ser på arbete som ett sätt att förverkliga sig själv och att medarbetarna därmed själva kommer att hitta motivation och känna vilja att ta ansvar.

Vidare värdesätter 80-talister flexibilitet. De vill inte bli styrda i detalj, utan vill själva bestämma hur och när arbetsuppgifter ska utföras. Empirin visar att 80-talistchefer försöker vara så flexibla som organisationen tillåter. Enligt Herseys & Blanchards modell föredrar 80-talister deltagande ledarskap, men i vissa fall tenderar 80-talistchefer även att utöva övertalande ledarskap, det vill säga styra i detalj mer än vad de själva och 80-talister vill. Detta förstås delvis av de anställdas låga mognad och korta erfarenhet, och delvis av Swedbanks hierarkiska organisationsstruktur, vilket medför att arbete effektiviseras genom standardisering och skriftliga regler.

En annan aspekt som 80-talister värdesätter är utvecklings- och karriärmöjligheter. De vill ständigt utvärderas så att de kan utvecklas och snabbare uppnå sina mål. De vill att ledaren ska agera mentor och förkorta deras inlärningskurva. Empirin tyder på att utvecklingsmöjligheterna i Swedbank är goda och att 80-talistcheferna tenderar att uppmuntra medarbetarna att höja sin kompetens. En liten diskrepans har identifierats gällande mentorskap, dock krävs mer avancerade teorier för att kunna förstå orsakerna bakom denna.

Till sist kräver 80-talister intensiv kommunikation och kontinuerlig feedback. Empirin tyder på att 80-talistchefer är mycket tillgängliga och har kontakt med sina medarbetare varje dag. Det finns dock diskrepans i den mening att man inte hinner genomföra uppföljningsmöten så ofta som man önskar. Detta kan delvis förstås utifrån att 80-talistledarnas arbetsuppgifter präglas av chefskap och därför prioriteras produktion framför noggrann utvärdering av medarbetare.

8 Referenser

8.1 Litteratur

- Andersen, I. (1988). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., Taylor, S. (2011). *Exploring leadership: Individual, organizational & societal perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm : Liber.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2010). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Studentlitteratur.
- Jonkman, L. (2011). *Generationsanpassat ledarskap: en bok som lär dig leda och motivera olika generationer*. Karlstad: Tuk Förlag.
- Jönsson, S., Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Lindgren, M., Fürth, T., Lüthi, B. (2005). *The MEWE generation*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Parment, A. (2008). *Generation Y – framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. Malmö: Liber.
- Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation : Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: Tuk Förlag.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.
- Winslow Taylor, FS. (2010). *The principles of scientific management*. Sioux Falls: Ezreads Publications, LLC.

8.2 Rapporter

- Björk, D., Brunson, D., Larsson, M., Söderqvist, M., Wennström, J. (2010). *80-talisterna – så funkar de*. Stockholm: United Minds.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership? Leadership South West, Report 1*. Exeter: University of Exeter, Centre for leadership.

8.3 Artiklar

- Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a Generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 43-59.
- Meier, J., Austin, F., S., Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: managerial challenges. *The Journal of Human resource and adult learning*, 6(1), 68-78.
- Mhatre, K., H., Conger, J., A. (2011). Bridging the gap between Gen X and Gen Y: Lessons from authentic leadership. *Journal of leadership studies*, 5(3), 72-76.
- Nyvinger, F. (2011, 27 april) Kungligt mingel om ungt ledarskap. *Dagens industri*.

Tulgan, B. (2011). Generation Y. All grown up and now emerging as new leaders. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 77-81.

8.4 Internet

Ahnlund, A. (2012). *Dagens talanger kräver coachande ledarskap*. Hämtad 2012-05-12, från <http://www.hrbloggen.se/2012/03/talanger-coachande-ledarskap.html>.

Emdén, F. (2011). *Nu tar 80-talisterna över*. Hämtad 2012-05-12, från <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/det-aer-synd-om-80-talisterna-men-nu-tar-de-oever>.

Kärrbrink, J. (2009). *80-talisterna blir också 40-talister*. Hämtad 2012-05-12, från <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/kronika/80-talisterna-blir-också-40-talister>

Söderqvist, M. (2010). *Jag balanserar på en tunn lina*. Hämtad 2012-05-11, från <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/kronika/jag-balanserar-pa-en-tunn-lina>.

Altstadt, A, C. (2011). *Den blåsta generationen*. Hämtad 2012-05-12, från <http://www.aftonbladet.se/kultur/article13058134.ab>.

MiL Institute. (2011). *Ledarskap inte ett problem att lösa utan ett mysterium att förstå*. Hämtad 2012-05-12, från <http://milinstitute.wordpress.com/2011/03/01/ledarskap-inte-ett-problem-att-losa-utan-ett-mysterium-att-forsta>.

Nationalencyklopedin. (2012). *Generation*. Hämtad 2012-05-12, från <http://www.ne.se/sok?q=generation>.

Wikipedia. (2012). *Strauss-Howe generational theory*. Hämtad 2012-05-12, från http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss-Howe_generational_theory.

Google. (2012). *80-talister*. Hämtad 2012-03-15, från <http://www.google.se>.

Synonymer.se. (2012). *Leda*. Hämtad 2012-05-12, från <http://www.synonymer.se/?query=leda&SOK.x=0&SOK.y=0>.

8.5 Övriga källor

Swedbank. Swedbanks årsredovisning 2011.

Appendix

Intervjuguide

Inledande frågor

- Hur länge har du jobbat på detta kontor och inom Swedbank?
- Kan du kort beskriva hur en typisk arbetsdag ser ut för dig?
- Jobbar du med företags- eller privatkunder?
- Hur är den allmänna atmosfären på kontoret?

Atmosfär och relationer

- Hur skulle du beskriva din relation till din chef?
- Träffar du honom eller henne ofta? På vilket/vilka sätt? (Formellt/informellt?)
- Är din chef auktoritär?
- Tar din chef tar initiativ till aktiviteter efter arbetstid som exempelvis after work? (Om inte, följer han eller hon med fast det är någon annan som tar initiativ?)
- Om du ställer en fråga till din chef, får du oftast svar direkt eller blir du hänvisad till någon som kan ge dig ett svar?
- På vilket sätt (i olika sammanhang) visar din chef att det är han eller hon som är chef?
- Hur är "teamkänslan" i din arbetsgrupp? Vad gör din chef för att främja och utveckla en bra kultur?
- Vilka förväntningar ställer din chef på dig?
- Skulle du beskriva din relation till din chef mer som en kompisrelation eller som en elev-lärare-relation?
- Får du vara med och påverka olika beslut som ska tas på kontoret?

Flexibilitet

- Hur strukturerade är dina arbetsuppgifter (hög detaljnivå eller mer riktlinjer)?
- Brukar din chef förklara varför något är viktigt att göra?
- Är det din chef som håller koll på vad som ska göras på kontoret, sköter planering och så vidare?
- Hur involverad och engagerad är din chef i det dagliga arbetet?
- Hur mycket fokus ligger på att producera och göra bra resultat? Finns det mål för vad man måste uppnå under en viss period? Finns det riktlinjer för hur många kundmöten man måste boka in för en viss period?
- Har du möjlighet att jobba hemifrån?
- Om det uppstår problem med en affär eller en kund, är det du själv som får hitta en lösning till detta eller får du riktlinjer av din chef hur du ska gå till väga?

Meningsfullhet

- På vilket sätt motiveras du att utföra dina arbetsuppgifter?
- Brukar din chef förklara och motivera vikten av att utföra även mindre stimulerande arbetsuppgifter?

Personlig utveckling och karriär

- Vilka möjligheter har man att själv välja vilken typ av arbetsuppgifter som man vill fokusera på? Hur lätt är det att byta arbetsuppgift, ansvarsområde, kontor?
- Får du stöd och hjälp med karriärsutveckling av din chef?
- Har man möjlighet att fortbilda sig?

Kommunikation och feedback

- Kan du beskriva kommunikation mellan dig och din chef?
- Hur och hur snabbt uppmärksammar din chef bra och dåliga prestationer?

- På vilket sätt sker uppföljning och utvärdering av ditt arbete?
- Hur ofta träffas alla på kontoret och får information om vad som är på gång?
- Brukar du och i sådant fall hur ofta ha enskilda utvecklingssamtal med din chef? Hur ofta får du någon slags respons på det arbete du gör?
-

Avslutande frågor

- Är det något som du känner att du skulle vilja lägga till?