

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2010

Rekordgenerationen & Generation Y

– Olika värderingar i arbetslivet och olika
ledarskapssyn?

Av: Julia Grendler & Rebecca Colbing
Handledare: Karin Winroth

Tack!

Vi vill tacka alla som ställde upp och medverkade i intervjuerna och möjliggjorde genomförandet av studien, samt alla som har bidragit med sitt stöd genom att komma med tips och synpunkter.

Vi vill också passa på att tacka varandra för ett gott samarbete och en rolig tid! Inte att glömma är hunden Bobbo som har varit en ursäkt till en välbehövlig rast men också bidragit till skratt och varit ett stort stöd!

Sammanfattning

Titel: Rekordgenerationen & Generation Y – Olika värderingar i arbetslivet och olika ledarskapssyn?

Sverige står inför en stor generationsväxling de närmaste åren. Rekordgenerationen ska pensioneras och därmed ersättas av de yngre generationerna. I samband med generationsväxlingen sker det en kvalitativ förändring eftersom de olika generationerna har olika erfarenhet och värderingar. Dessa värderingar ligger till grund för hur individer driver företag, hur de prioriterar sin arbetstid och hur de lever sitt liv. Med tanke på vilka värderingar som styr de olika generationerna, tillsammans med att Generation Y börjar inta arbetsmarknaden, är det intressant att se om individers generationstillhörighet avspeglas på sättet de ser på ledarskap. Syftet med uppsatsen är att undersöka om de skillnader i värderingar som finns hos Rekordgenerationen och Generation Y är tydliga på arbetsplatsen, samt hur dessa påverkar sättet de olika generationerna ser på ledarskap. I avsikt att uppfylla studiens syfte, har vi genomfört tolv intervjuer sammanlagt med sex respondenter ur respektive generation. Studien har därmed en kvalitativ ansats. Utifrån undersökningen studerades respektive generations värderingar inom arbetslivet samt synen på ledarskap utifrån tre teman; ledarens egenskaper, karaktärsdrag och attityder samt makt och medbestämmande. Teorier inom ledarskap, värderingar, makt och empowerment samt tidigare studier om respektive generation har tillämpats i studien. Vi har utifrån studien uppmärksammat skillnader i värderingar hos de olika generationerna inom arbetslivet och deras olika sätt att se på ledarskap. Sammanfattningsvis visar studien att Generation Y vill ha en mer coachande ledare, de söker ständigt efter drömjobbet samt att de gillar att jobba självständigt. Rekordgenerationen vill ha en ledare som är tydlig, de är mycket lojala och de vill få arbetsuppgifter delegerade till sig i en högre grad än Generation Y.

Nyckelord: ledarskap, generationer, generationsskifte, rekordgenerationen, generation y, värderingar

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 UNDERSÖKNINGSPROBLEM | 4 |
| 1.3 SYFTE | 4 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR | 4 |
| 1.5 BEGREPPSFÖRKLARING | 5 |
| 1.6 DISPOSITION | 6 |
| 2. METOD | 7 |
| 2.1 ABDUKTIV ANSATS | 7 |
| 2.2 KVALITATIV METOD | 7 |
| 2.3 URVAL | 8 |
| 2.3.1 Respondenter | 8 |
| 2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 9 |
| 2.4.1 Datainsamling..... | 9 |
| 2.4.2 Intervjuer..... | 9 |
| 2.4.3 Intervjuguide..... | 10 |
| 2.4.4 Bearbetning av empirin | 11 |
| 2.5 GENOMFÖRANDE | 12 |
| 2.6 KRITISK GRANSKNING AV METODEN | 12 |
| 2.6.1 Primärdata | 12 |
| 2.6.2 Sekundärdata och kompletterande litteratur..... | 13 |
| 2.6.3 Giltighet och tillförlitlighet..... | 13 |
| 3. TEORI | 15 |
| 3.1 LEDARSKAP | 15 |
| 3.1.1 Organisation och ledarskap från 1960-talet fram till idag..... | 15 |
| 3.1.2 Ledarstilar | 17 |
| 3.2 VÄRDERINGAR | 20 |
| 3.3 MAKT OCH EMPOWERMENT | 22 |
| 3.4 TIDIGARE STUDIER OM GENERATION Y OCH REKORDGENERATIONEN | 24 |
| 3.4.1 Rekordgenerationen | 24 |
| 3.4.2 Generation Y..... | 26 |
| 3.4.3 Sammanfattning | 29 |
| 4. EMPIRI OCH ANALYS | 30 |
| 4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA | 30 |
| 4.2 TEMA 1 – LEDARENS EGENSKAPER | 31 |
| 4.2.1 Resultat Rekordgenerationen..... | 31 |
| 4.2.2 Resultat Generation Y | 31 |
| 4.2.3 Analys av Tema 1 | 32 |
| 4.3 TEMA 2 – KARAKTÄRSDRAG OCH ATTITYDER | 33 |
| 4.3.1 Resultat Rekordgenerationen..... | 33 |
| 4.3.2 Resultat Generation Y | 36 |
| 4.3.3 Analys av Tema 2 | 39 |
| 4.4 TEMA 3 – MAKT OCH MEDBESTÄMMANDE | 45 |
| 4.4.1 Resultat Rekordgenerationen..... | 45 |
| 4.4.2 Resultat Generation Y | 47 |
| 4.4.3 Analys av Tema 3 | 48 |
| 4.5 RESPONDENTERNAS EGNA REFLEKTIONER | 51 |
| 4.5.1 Egna reflektioner ur Rekordgenerationen | 51 |
| 4.5.2 Egna reflektioner ur Generation Y..... | 53 |
| 4.5.3 Analys av respondenternas egna reflektioner | 53 |
| 4.6 SAMMANFATTNING | 54 |
| 5. SLUTSATS | 56 |
| 5.1 SLUTDISKUSSION..... | 57 |

| | |
|--|----|
| 6. FÖRFATTARNAS KRITIK AV STUDIEN..... | 58 |
| 7. REFERENSLISTA | 59 |

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Tabellförteckning

| | |
|---|----|
| Tabell 1 - Ledarskapets utveckling | 16 |
| Tabell 2 - Hersey och Blanchards situationsbetingade ledarskapsteori | 19 |
| Tabell 3 - Centrala kännetecken för generationerna enligt tidigare studier | 29 |
| Tabell 4 - Presentation av respondenter ur Generation Y..... | 30 |
| Tabell 5 - Presentation av respondenter ur Rekordgenerationen | 31 |
| Tabell 6 - Centrala kännetecken för generationerna enligt tidigare studier som återfinns i teorikapitel | 54 |
| Tabell 7 - Förtydligande av skillnader och likheter för generationerna efter resultatet av denna studie..... | 55 |

Figurförteckning

| | |
|---|----|
| Figur 1 - De fyra olika arbetslivsvärderingarna enligt Fürth et al..... | 21 |
| Figur 2 - De fyra olika arbetslivsvärderingarna enligt Fürth et al..... | 41 |

1. Inledning

Kapitlet inleds med att ge en tydlig bild av det ämnesområde studien fördjupas inom samt problematisering kring ämnet. Vidare presenteras frågeställningar, syfte och avgränsningar samt en redogörelse för uppsatsens fortsatta disposition. Slutligen kommer även olika begrepp som används i uppsatsen att tydliggöras.

1.1 Bakgrund

Under 1940- och 50-talen föddes det många barn, denna grupp har kallats för Babyboomers¹, Efterkrigstidare² och Folkhemsgenerationen³. I fortsättningen används begreppet Rekordgenerationen⁴. Under åren 1978-1995 föddes det också många barn, som ett eko av Rekordgenerationen, denna generation kallas bland annat Echo Boomers⁵, Moklofs⁶ (mobile kids with lots of friends), MeWe⁷, och Generation Y⁸. I fortsättningen används det sistnämnda begreppet.⁹

Sverige står inför en stor generationsväxling de närmaste åren. Att Rekordgenerationen är många får till resultat att en stor grupp individer på arbetsmarknaden ska pensioneras under de kommande åren och därmed ersättas av de yngre generationerna. Mellan 2006 och 2015 kommer det största generationsbytet någonsin att ske, totalt sett 1,15 miljoner individer, och under 2010 kommer pensionsavgångarna vara som flest. Kvantitativt sett kommer fyrtioåringarna idag att ersättas av ungefär lika många individer, till stor del av Generation Y. Efter 2005 kommer dessa ersättare i accelererande takt träda in på arbetsmarknaden.¹⁰

I samband med generationsväxlingen sker det en kvalitativ förändring. Fyrtio procent av den nuvarande arbetsstyrkan kommer att pensioneras, den grupp som står för erfarenhet, insikt, överblick och mentorskap. Således kommer viktiga egenskaper gå förlorade på

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Babyboomers>, (läst: 2010-05-10)

² <http://micco.se/2009/09/vara-fem-generationsmarknader/> (läst: 2010-05-10)

³ Lindgren, Fürth, (2005)

⁴ Ibid

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Y, (läst: 2010-05-10)

⁶ Fürth, (2008)

⁷ Lindgren, Lüthi, (2005)

⁸ Parment, (2008)

⁹ Schewe, "Defining Moments: Segmenting by Cohorts", *Marketing Management*, (2000), vol 9, issue 3, pp.48-54.

¹⁰ Ohlsson, Broomé, (2003)

arbetsmarknaden eftersom den grupp unga människor som inträder saknar motsvarande erfarenheter. De har istället andra egenskaper och kunskaper som är viktiga. Det rör sig om kunskaper och kompetens inom nya områden, nya värderingar och synsätt, fysisk styrka och fysisk överlägsenhet, ungdomlig energi och engagemang. Det är denna kvalitativa förändring som problemet kring generationsväxlingen primärt handlar om.¹¹ Ohlsson och Broomé använder ett passande citat från Canterbury Tales; ”*Ja, det är visst, att åldern mycket vet, ty den är vis, den har erfarenhet. I löpning kan man slå en gammal man, men ej i rådslag*”.¹² Detta synsätt är än idag mycket relevant.

Det finns mycket som skiljer unga individer mot äldre. Unga människor har bättre förståelse för och känner större gemenskap med de nya strömningar som finns i tiden. De kan även dra nytta av att de har bättre inlärningsförmåga och bättre korttidsminne än äldre. Unga är mer mottagliga för nya idéer och lär sig fortare nya tankesätt. Därmed ligger de unga ett steg före de äldre ifråga om nya förhållningssätt och synsätt. Detta gäller allmänna värderingar och ideologier, men även inom arbetslivet där det exempelvis kan handla om nya sätt att se på auktoritet, ledarskap, kvinnligt och manligt, etnicitet, medbestämmande och arbetsorganisation.¹³

Genom tiderna har journalister och forskare försökt att hitta fenomen och samband för de olika generationernas beteenden, världsbild och levnadssätt som beror på under vilken tid individerna är födda och uppväxta. Människor som växer upp under samma tid med liknande villkor formas av dessa, vilket gör att de får lika värderingar. Människors värderingar är alltså direkt kopplade till vilken generation människor tillhör.¹⁴ Det kan även urskiljas i ungdomsstyrelsens attityd- och värderingsstudie som genomförs med jämna mellanrum i Sverige av Ungdomsstyrelsen.¹⁵

Dagens unga är morgondagens vuxna och morgondagens ledare. Genom att undersöka vilka värderingar Generation Y har kan det skapas en bild av vilka värderingar som kommer att vara centrala i framtiden. Dessa värderingar ligger till grund för hur individer driver företag, hur de prioriterar sin arbetstid och hur de lever sitt liv. Rekordgenerationen har fram till idag,

¹¹ Ohlsson, Broomé, (2003)

¹² Ohlsson, Broomé, (2003), sid.17

¹³ Ohlsson, Broomé, (2003)

¹⁴ Lindgren, Fürth, (2005)

¹⁵ Ungdomsstyrelsens Attityd- och värderingsstudie, (2003)

då de går i pension, låtit sina värderingar styra arbetsmarknaden. Generationsväxlingen innebär inte enbart en växling av generationer, utan även en växling i värderingar. Generation Y:s syn på arbete är inte förenlig med dagens rådande värderingar i arbetslivet. Tidigare hade människor klass och status gemensamt. Den ökade graden av individualisering i samhället gör att vi idag har mindre strukturella gemenskaper och inte heller en gemensam världsbild. Folkhemmet har ersatts av ett individuellt orienterat nätverkssamhälle.¹⁶

Utifrån en studie som har gjorts av Kairos Future¹⁷ och Anders Parment¹⁸ är det möjligt att utläsa olika utmärkande värderingar för Rekordgenerationen respektive Generation Y. Enligt studien finns det skillnader i hur Rekordgenerationen och Generation Y ser på makt, hur lojala de är till sin arbetsgivare, hur de ser på flexibilitet i arbetslivet samt vad de värderar i sitt arbete och varför de arbetar, om det till exempel är för att tjäna pengar eller för självförverkligande.

Med tanke på dessa olikheter i generationernas uppväxt och vilka värderingar som styr de olika generationerna, tillsammans med att Generation Y börjar inta arbetsmarknaden, är det intressant att se om individers generationstillhörighet avspeglas på sättet hon eller han ser på ledarskap. Genom att studera de olika generationernas syn på ledarskap och attityder i arbetslivet är det möjligt att få en förståelse för hur ledarskapet och arbetsmarknaden kommer att se ut i framtiden. Eventuellt skiljer det sig inte alls och eventuellt skiljer det sig drastiskt.

¹⁶ Fürth, (2002)

¹⁷ Lindgren, Fürth, (2005)

¹⁸ Parment, (2008)

1.2 Undersökningsproblem

De värderingar som präglar respektive generation har tydliga skillnader enligt många forskare och detta kommer enligt dem bland annat att påverka hur de olika generationerna ser på ledarskap.

Rekordgenerationen och Generation Y har växt upp på olika villkor som bland annat beror på föräldrarnas generation, omvärldens utveckling och tekniska framsteg. Detta påverkar generationernas värderingar, intressen, prioriteringar, levnadssätt och kunskapsområden. Generationsväxlingen innebär att Rekordgenerationen pensioneras och Generation Y i allt högre grad intar arbetsmarknaden. Följaktligen blir frågeställningen:

- Hur ser de olika generationerna på faktorer som ledarskapsegenskaper, attityder inom arbetet och makt? Kan vi se att generationernas syn på ledarskap och andra faktorer i arbetslivet överensstämmer med de typiska karaktärsdrag som de olika generationerna sägs ha?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om de skillnader i värderingar, som sägs finnas hos Rekordgenerationen och Generation Y, är tydliga på arbetsplatsen. Samt hur dessa påverkar sättet de olika generationerna ser på ledarskap.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att undersöka Rekordgenerationen och Generation Y. Kategoriseringen av generationerna är som följer; personer födda 1940-1955 tillhör Rekordgenerationen och de födda 1978-1989 tillhör Generation Y. Det är alltså personer födda under dessa år som vi kommer att basera vår undersökning på. De intervjuobjekt som vi kommer att använda oss av i studien är valda utifrån vilken generation de tillhör och arbetar på varierande arbetsplatser i Stockholmsområdet.

1.5 Begreppsförklaring

Generation - Definieras enligt nationalencyklopedin som ”*grupp av ungefär likåldriga individer av samma art*” eller ”*period från en individs tillkomst*”.¹⁹

Ledare och chef – Att vara chef och att leda kan tolkas som två olika saker. En chef kan tolkas som en formell uppgift där man är tillsatt för att uppnå vissa mål med hjälp av medarbetare och andra resurser, som chef har man ansvar och skyldigheter i organisationen. Att vara ledare kan tolkas som en person som av gruppen får behörighet att leda gruppens arbete och se till gruppens intresse i samspel med organisationens. I denna uppsats undersöker vi ledarskapet hos en person som är ledare, vilket också kan betyda att personen kan inneha en chefsposition. Vi skiljer alltså inte på begreppen utan behandlar dem synonymt.

Ledarskapsstil – Olika roller en ledare kan tillhöra beroende på hur de utför sitt ledarskap.

Värderingar – ”*Värderingar kan sägas vara djupt liggande övertygelser, tolkningsmönster och förhållningssätt som är relativt bestående över tiden.(...)De grundläggande värderingarna har individen ofta med sig genom livet och ändras endast under extrema förhållanden som krig, naturkatastrofer och personliga tragedier. Till de mer ytliga värderingarna hör trender, attityder och åsikter.*”²⁰ När vi behandlar ordet värderingar i studien syftar vi till de grundläggande värderingarna.

Attityder – ”*Uttryck för värderingar. De flesta fenomen i samhällslivet blir föremål för attityder. Attitydbegreppet används idag av många socialpsykologer och sociologer för att förstå hur människor agerar, tänker och orienterar sig i tillvaron.*” ”*Förenklat kan vi säga att attityder är en varaktig inställning som har byggts upp genom erfarenhet och kommer till uttryck genom att man är för eller emot något. Attityder kan alltså vara positiva eller negativa. En speciell undergrupp bland negativa attityder är fördomar.*”²¹ Vi kommer inte använda begreppet attityder synonymt med begreppet värderingar.

¹⁹ Nationalencyklopedin, 2010-02-25

²⁰ Fürth, (2002), sid.15-16

²¹ Ungdomsstyrelsens Attityd- och värderingsstudie, (2003), sid. 19

1.6 Disposition

Uppsatsen inleds med en kort introduktion och bakgrund till ämnet. I den efterföljande problemformuleringen konkretiseras problemen och utifrån detta klargörs också syftet med uppsatsen och undersökningen. Viktiga begrepp som är återkommande genom uppsatsen förklaras även i detta kapitel. Det andra kapitlet behandlar metoden för uppsatsen och visar tillvägagångssätt samt en kritisk granskning av metoden. Dessutom förs en diskussion om giltighet och tillförlitlighet. I tredje kapitlet behandlas teorierna. Tidigare forskning inom området ledarskap presenteras och sammanfattas. I det fjärde kapitlet redovisas det insamlade empiriska materialet samt analyser av likheter och skillnader. Utifrån den empiriska analysen följer slutsatser i det femte kapitlet där det sker en återkoppling till undersökningsproblemet och syftet. Det sjätte kapitlet utgörs av författarnas kritik kring studien.

2. Metod

I detta kapitel redogörs det för tillvägagångssätt i utförande av studien samt kritiskt granskning av arbetsmetoder. Studien är en kvalitativ undersökning i form av intervjuer för att undersöka problemet, då vi anser att den undersökningsmetoden lämpar sig för en sådan småskalig undersökning som denna.

2.1 Abduktiv ansats

Innan studien påbörjades med intervjuer skedde en fördjupning inom ämnet genom att studera befintlig litteratur och forskning på området. På det sättet skapades en grund för kommande studie tillsammans med de ramar inom vilka områden studien kommer att hållas. Fördjupning inom ämnet skulle ha kunnat medföra att fördomar skapats, därför kan den induktiva metoden uteslutas. Den deduktiva metoden har även den uteslutits då studien inte uteslutande utgår från teorier och applicerar dessa på empiri.²² Vid deduktiv metod används generella påståenden och teorier som jämförs med empiri för att därpå dra en logisk slutsats.²³ I stället användes en kombination av induktiv och deduktiv metod som kallas abduktiv metod,²⁴ vilket inte är begränsande utan vi har både kunnat tillämpa den insamlade empirin och kunnat studera teorier på ett bra sätt.

2.2 Kvalitativ metod

En kvalitativ studie krävs för att kunna skapa en större och djupare förståelse kring sambandet mellan generationstillhörighet och sättet att se på ledarskap i en organisation. Vilket gör att djupare intervjuer och djupare studier är nödvändiga.²⁵ Det är inte av intresse att mäta och samla hårda data, därför passar inte en kvantitativ studie. Däremot används vissa kvantitativa data från Statistiska centralbyrån som grundmaterial då fördjupning sker inom ämnet ledarskap samt vid insamlande av information inför den kvalitativa undersökningen. Kvalitativ data har formen av ord eller bild,²⁶ vilket passar denna studie eftersom undersökningsmetoden grundar sig på intervjuer.

²² Jacobsen, (2002)

²³ Thurén, (2007)

²⁴ Jacobsen, (2002)

²⁵ Denscombe, (2009)

²⁶ Ibid

2.3 Urval

Intervjuer av sammanlagt tolv personer inom varierande yrken kommer ske. Inom Rekordgenerationer intervjuas sex personer och inom Generation Y intervjuas sex personer. Ursprungligen var det tänkt att genomföra intervjuer på ett och samma företag för att inte behöva ta hänsyn till faktorer som olika företagskulturer. Efter djupare eftertanke och då vi skaffat oss mer kunskap inom ämnet, kom insikten att det är fördelaktigt att gå efter principen ”största möjliga spridning”. På det sättet kan eventuella skillnader mellan generationerna upptäckas lättare. Då respondenterna utsågs var första kriteriet givetvis ålder. Det andra kriteriet respondenterna behövde uppfylla var att de skulle inneha arbetslivserfarenhet, för att kunna yttra sig om arbetslivet och kunna veta vad de tycker är viktigt på arbetsplatsen. Utan arbetslivserfarenhet skulle detta inte vara möjligt. Därefter gjordes ett subjektivt urval för att hitta lämpliga intervjupersoner. Ytterligare en avgränsning är Stockholmsområdet av praktiska skäl då det inte finns resurser att utöka undersökningsområdet.

2.3.1 Respondenter

Nedan följer en presentation av de tolv utvalda respondenterna uppdelat efter generationstillhörighet. Dessa respondenter är utvalda eftersom de har en spridning över flera yrkesområden samt innehar arbetslivserfarenhet, även om Generation Y, av uppenbara skäl, har mer begränsad erfarenhet än Rekordgenerationen. Alla respondenter är anonyma, därför är de tilldelade andra namn. Respondenterna presenteras med yrke efter generationstillhörighet.

Respondenter Generation Y

Y1 – 1982, Projektadministratör
Y2 – 1986, Barnpedagog
Y3 – 1982, Business Controller
Y4 – 1983, Marknadsekonom
Y5 – 1987, Lagerchef
Y6 – 1980, Kundsupport

Respondenter Rekordgenerationen

R1 – 1940, Ekonomiassistent
R2 – 1948, Egen företagare resebyrå
R3 – 1949, VD inom medicintekniska branschen
R4 – 1954, Uniformskonsult
R5 – 1952, Arbetar på driftavdelning för kärnavfallshantering
R6 – 1953, Avdelningschef Handelsbanken

2.4 Tillvägagångssätt

Detta kapitel behandlar tillvägagångssätt vid datainsamling, intervjuer, utformandet av intervjuguide samt bearbetning av insamlat intervjumaterial.

2.4.1 Datainsamling

Studiens primärdata är den insamlade empirin från de genomförda intervjuerna samt den litteratur som använts. Det som utmärker primärdata är att den hämtas direkt från personen eller personerna, att det sker för första gången och att den är anpassad till problemställningen. Sekundärdata är det material som används för fördjupning i befintlig statistik samt tidigare studier inom ämnet.²⁷ I första skedet användes främst sekundärdata för att skapa en grund för vidare studier. Därefter skedde en fördjupning i form av inläsning av primärdata.

2.4.2 Intervjuer

Ursprungligen utvaldes sexton respondenter sammanlagt för intervju. Efter slutförandet av samtliga intervjuer för Generation Y, åtta stycken, samt majoriteten av intervjuerna ur Rekordgenerationen, skedde två avbokningar av intervjuer ur Rekordgenerationen. Med det följde ett bortval av två intervjuer ur Generation Y för att istället använda sammanlagt tolv respondenter, sex stycken från varje generation. Avbokningarna från Rekordgenerationen gjordes i slutskedet av utsatt intervjuperiod i planeringen, vilket gjorde att det inte var möjligt att söka efter ersättare. Därför valdes två respondenter ur Generation Y bort, detta gjordes slumpmässigt för att inte ett medvetet val skulle ske för att påverka resultatet.

Den ursprungliga tanken var att genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte med respondenten för att ha förmånen att tydligt se reaktioner och kroppsspråk samt för att kunna läsa av personen bättre. Vid intervjuer ansikte mot ansikte finns en möjlighet att se respondentens kroppsspråk samt skapa en naturligare jämnhet i samtalet. Detta genom att på ett lättare sätt uppfatta om respondenten tar en tankepaus eller är redo för nästa fråga. Vilket inte är möjligt i samma utsträckning vid en telefonintervju då inte respondenten är synlig.²⁸ Efter en första kontakt med respondenterna för att bestämma tidpunkt för intervju visade det sig att alla inte hade möjlighet för ett möte utan föredrog en intervju över telefon. Därmed är

²⁷ Jacobsen, (2002)

²⁸ Ibid

fem intervjuer telefonintervjuer och sju intervjuer gjorda ansikte mot ansikte. Däremot kunde vi inte se att svaren skiljde sig så mycket i fråga om utförlighet mellan telefonintervjuerna och de andra intervjuerna. Det förekom heller ingen skillnad i förmåga att förstå svaren beroende på intervjuform.

Intervjuerna som skedde ansikte mot ansikte genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats. Den miljö som intervjun äger rum i kan påverka intervjupersonens svar, vilket kallas för kontexteffekt.²⁹ Arbetsplatsen är en naturlig och van miljö vilket gör det möjligt att resultera i så utförliga och ärliga svar som möjligt. Arbetsplatsen valdes även av den praktiska anledningen att det sparar tid åt intervjupersonerna att inte behöva lämna sin arbetsplats samt att författarna till studien inte behöver ordna med lokal. På vilken plats intervjupersonerna befann sig vid telefonintervjuerna varierade, några befann sig på sin arbetsplats och andra var i sitt eget hem, vilket även det är en naturlig och van miljö.

Möjligheten fanns att spela in varje intervju, dock ville inte alla respondenter det. Därför finns det endast inspelat material av sju intervjuer. Inspelningen är en trygghet då anteckningar eventuellt inte skulle räcka till.

2.4.3 Intervjuguide

Innan genomförandet av intervjuerna utformades en intervjuguide innehållande tre temaområden. Utifrån teorierna utformades temaområden som innehåller viktiga frågor inom olika delar för undersökningen. Områdena är följande; *egenskaper hos ledare, karaktärsdrag och attityder* samt *makt och medbestämmande*. Temaområdena belyser de delar som är viktigast i undersökningen. Varje tema innehåller frågor som används som huvudfrågor, vid intervjun kommer det att tillkomma frågor och följdfrågor. De specifika frågorna används som riktlinjer för ledaren av intervjun för att se till att inget viktigt faller i glömska. Det är även till fördel för att på ett enklare sätt kunna jämföra resultatet att ha vissa gemensamma frågor för samtliga respondenter. Intervjuguiden har en semistrukturerad form med öppna frågor för att få kunskap om vad varje enskild intervjuperson har att säga angående varje fråga och inte begränsas av strukturerade frågor.³⁰ En semistrukturerad intervju är att föredra eftersom vissa specifika frågor ska besvaras, dock samtidigt som att vara flexibel när det

²⁹ Jacobsen, (2002)

³⁰ Ibid

gäller ämnenas ordningsföljd och låta intervjupersonen utveckla sina idéer och tala mer utförligt och fritt om de ämnena som tas upp.³¹ Intervjuguiden finns som bilaga (Bilaga 1).

2.4.4 Bearbetning av empirin

Båda författarna till studien var närvarande vid alla intervjuer. En ledde intervjun och den andra fungerade som ett stöd genom att fylla i med frågor och följdfrågor om något utelämnades av huvudintervjuaren. Ytterligare ett syfte med att båda var närvarande var att båda skulle få en bra uppfattning om hur svaren gavs av respondenten samt personens kroppsspråk och reaktioner. Vid telefonintervjuerna var båda närvarande på det sättet att båda kunde lyssna till intervjun. Däremot var det bara huvudintervjuaren som kunde ställa frågor, därmed fanns inte samma möjlighet att stödja varandra med kompletterande frågor. Inspelning skedde vid de intervjuer där intervjupersonen tillät det, dock har aldrig det inspelade materialet använts upprepande gånger för att möjliggöra redovisning av resultatet. Framst är det vid citering som det har varit viktigt att lyssna om igen.

Efter intervjuerna sammanställdes samtliga intervjuer. Sammanställningen ordnades efter de olika temaområden som är framarbetade i intervjuguiden. Varje intervju utgick efter dessa teman. Respondenternas svar inom ett tema kunde dock innefatta svar för ett annat tema, därför behövdes även en uppdelning i efterhand för att underlätta analyseringen av data. Efter att ha sammanställt varje intervju och tagit ut de mest relevanta och intressanta delarna sammanställdes detta skriftligen uppdelat efter generation. Härifrån var det möjligt att se likheter och skillnader och påbörja en analys samt komma fram till slutsatser utifrån resultatet.

³¹ Denscombe, (2009)

2.5 Genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes under en arbetsvecka, det vill säga fem dagar. Efter varje intervju skapades tid för reflektioner över intervjun och möjlighet för diskussion kring intervjun. Det var viktigt att minimera risken för trötthet samt förlust av fokus därför skapades en spridning av intervjuerna över en vecka, då tillkom även möjligheten att sammanställa varje intervju direkt efter genomförandet och förtydliga tankar och reflektioner som kan gå ur minnet vid för lång tidsfördröjning.

Intervjuguiden fungerade som ett stöd vid varje intervju. Dock var det enstaka frågor som avlägsnades efter ett par intervjuer då det framkom att dessa var överflödiga. Vissa frågor omformulerades beroende på vem som intervjuades samt vilken befattning personen hade, vissa intervjupersoner var chefer och då krävdes en omformulering då vissa frågor var utformade för anställda. Cheferna samt personer från Rekordgenerationen ombads att gå tillbaka i tiden och minnas hur det var när de var nya på arbetsmarknaden eller underordnade. Avslutande för varje intervju var respondentens egna reflektioner kring ämnet då respondenten tilläts tala helt fritt utifrån egna tankar och reflektioner angående berörda ämnen och frågor.

2.6 Kritisk granskning av metoden

Studien grundar sig på både primärdata och sekundärdata. I detta avsnitt granskas med kritiska ögon valet av primär- och sekundärdata samt studiens giltighet och tillförlitlighet.

2.6.1 Primärdata

Studiens primärdata är den insamlade empiri från de intervjuer som har genomförts samt den litteratur som har nyttjats. Medvetenheten finns om att intervjupersonernas svar beror på hur frågorna har formulerats samt vem intervjupersonen är och vilket befattning personen har. Chefernas svar är utifrån deras ställning och de anställdas svar är utifrån deras ställning. Kritik kan riktas mot den variation som existerar bland yrken och befattningar bland respondenterna, då detta kan ha betydelse för svaren. Det kan även falla sig så att personerna känner att de representerar ett företag och svarar utifrån det, cheferna kan också känna att de måste representera chefsrollen och är färgade av det. Huvudintervjuaren har även varierat

mellan två stycken, vilket också påverkar hur frågorna formuleras och hur intervjupersonen svarar. En stor mängd litteratur har granskats, vissa är mer centrala medan andra har fungerat som stödlitteratur.

2.6.2 Sekundärdata och kompletterande litteratur

Sekundärdata är de tidigare studier och den statistik som granskats inom ämnet. En medveten ansträngning har gjorts att använda så aktuella och nya källor som möjligt för att undersökningen ska vara aktuell. En mängd studier och källor har använts och detta på olika sätt. Vissa studier är ständigt återkommande och centrala medan andra fungerar mer som stöd. Att ha denna mängd av källor har gjort det möjligt att i större uträkning kunna ställa olika källor mot varandra och vara kritisk från första början.

2.6.3 Giltighet och tillförlitlighet

Studien har sin grund i ett brett spektra av olika litteratur och källor, allt för att få en så bred bild av ämnet som möjligt och kritiskt kunna jämföra fakta som presenteras. En mängd böcker är från kommersiella bokförlag, vilka vanligtvis låter experter granska texterna innan de går i tryck, vilket ger en viss försäkran om kvaliteten. Många av böckerna är även tryckta i flera upplagor, vilket talar för att de har en efterfrågan och har något värdefullt att säga. Internetkällorna är erkända webbplatser som ofta uppdateras och ständigt utsätts för kritiska ögon då de har många besökare varje dag. De har ett legitimt syfte enligt Denscombes kriterier och står för statistik och upplysning. Den officiella statistik som har använts ger en objektiv bild av verkligheten eftersom det inte finns några egenintressen i den statistik som har offentliggjorts. Med statistik menas bland annat material hämtat från Statistiska centralbyrån samt Ungdomsstyrelsens attityd- och värderingsstudie. Tidskrifter hämtade från internet är också välbesökta och ständigt uppdaterade webbplatser. Dock är dessa utsatta för mer kritiska ögon då de kan grunda sig på skribentens egna omdömen, åsikter och antaganden.³² Författarna till denna studie har relativt liten erfarenhet av att genomföra intervjuer och att tolka dessa, därför sänks graden av giltighet avsevärt. Det mindre antalet respondenter från varje generation är också något som bidrar till att giltigheten och tillförlitligheten blir lägre. Hänsyn tas till att intervjupersonerna har blivit lovade anonymitet, därför är de tilldelade andra namn i undersökningen.

³² Denscombe, (2009)

Eftersom båda författarna till den här studien tillhör Generation Y kan det finnas anledning att tro att vi blivit påverkade av våra egna värderingar när vi tolkar data. Därför kan vi inte agera så objektiva som vi önskar och kan därmed inte utesluta att vår studie till viss del färgats av våra egna attityder kring ämnet.

3. Teori

I detta kapitel presenteras de olika teorierna som studien grundas på. Inledningen redogör för ledarskapets utveckling och olika ledarstilar, vidare presenteras teori inom värderingar samt makt och empowerment. Slutligen tydliggörs de olika generationernas typiska kännetecken och värderingar grundat på tidigare studier och statistik, samt vad under uppväxten som kan ha präglat deras värderingar och hur uppväxterna skiljer sig åt.

3.1 Ledarskap

I denna del av teorikapitlet förklaras olika delar inom ledarskap som är relevanta för studien, till en början ges en överblick av ledarskapets utveckling. Vidare förtydligas olika ledarstilar som är relevanta inom ämnet.

3.1.1 Organisation och ledarskap från 1960-talet fram till idag

För att få en uppfattning av vad som kan ha påverkat Rekordgenerationen respektive Generation Y:s sätt att se på ledarskap är det relevant att se på ledarskapets utveckling, från 1960-talet då Rekordgenerationen kom ut i arbetslivet till idag då Generation Y har börjat arbeta. För att skapa en tydlig överblick visas utvecklingen i tabellform på följande sida.

Tabell 1 - Ledarskapets utveckling

| År | Kännetecken för perioden |
|-------------------|---|
| 1960-talet | Centralt var effektivitet för att sälja så mycket produkter som möjligt. För att uppnå effektivitet genomfördes mätningar, arbetsstudier och kontroller. Ledarskapet bestod i att kontrollera sina anställda, ledaren hade mycket auktoritet och övervakade arbetet. Ledaren ansvarade också för att organisationen skulle uppnå uppsatta mål. ³³ |
| 1970-talet | Sextiotalets rationaliseringsarbete finns kvar. Centralt blir även decentraliseringen och politiska idéer som talar för hänsyn till de anställda och medbestämmande. ³⁴ Medarbetarsamtal införs och teorier om det situationsanpassade ledarskapet utvecklas. ³⁵ Ledaren genomförde medarbetarsamtal för de anställdas utveckling och för att ta del av deras åsikter. Men ledaren ansvarade fortfarande för kontroller och rationaliseringsarbete. ³⁶ |
| 1980-talet | Begreppet ”organisationskultur” blir centralt. Handlingar, ordbruk och fysiska objekt tolkas som symboler och uttryck för en speciell kultur. Effektivitet ansågs hänga samman med en stark och samlad organisationskultur. ³⁷ Stort intresse för ledarskap och organisation, många gick på ledarskapskurser. Personlig utveckling blir mycket viktigt tillsammans med att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Kundservice och kvalitet blir allt viktigare. Ett transformerande ledarskap växer fram som betonar ledarens förmåga att inspirera anställda. ³⁸ |
| 1990-talet | Organisationerna utvecklar strategiska allianser och nätverk för att överleva marknadens ökade konkurrens som uppstod genom globalisering och ny kommunikations- och informationsteknik. Förändringarna krävde att organisationerna började lämna hierarkiska och centraliserade strukturer, liksom styrning och kontroller. Det började växa fram självstyrande grupper som främjar flexibilitet, innovation och omställningsförmåga. ³⁹ Resultatinriktat ledarskap är centralt samt förändringsorienterade chefer. Det blir mycket viktigt med kvalitet och organisationerna har fokus på etik, moral och empowerment. ⁴⁰ |
| 2000 → | Tidigare chefer skulle kontrollera och övervaka, nu handlar ledarskap om att motivera, engagera, samordna och ha en relation till sina medarbetare. Det går inte längre att vila på sin roll som auktoritet, det är människan bakom masken som är avgörande. ⁴¹ Världen idag är en vidareutveckling av det som påbörjades på nittiotalet med globalisering, teknik, nätverk och konkurrens. ⁴² Att vara ledare idag innebär att ständigt ställas inför snabba förändringar. Det ställer höga krav på ett utvecklat eget lärande. ⁴³ |

³³ Rövik, (2000)

³⁴ Ibid

³⁵ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

³⁶ Rövik, (2000)

³⁷ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

³⁸ Rövik, (2000)

³⁹ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁴⁰ Rövik, (2000)

⁴¹ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁴² Rovik, (2000)

⁴³ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

3.1.2 Ledarstilar

Ledarskapet har haft fokus på olika ledarteorier och ledarstilar för varje årtionde, vilket presenterades inledande i teorikapitlet om ledarskapets utveckling sedan 1960-talet. Fyra ledarstilar utmärkte sig tydligt utifrån de olika decennierna och dess centrala kännetecken inom ledarskapet. Dessa ledarstilar är coachande ledarstil, resultatnriktad ledarstil, situationsanpassat ledarskap samt transformativt ledarskap. De presenteras mer ingående nedan.

Coachande ledarstil

Gjerde definierar coaching som ett särskilt sätt att frigöra potential, att ta fram det bästa hos medarbetarna eller människor.⁴⁴ Inom denna definition finns olika aspekter inom coaching, dessa är: att öppna för möjligheter, motivation och förpliktelser, undanröja hinder, ge stöd, fokus och drivkraft samt skapa resultat. En coachande ledare använder alla dessa aspekter för att coacha, hjälpa och leda sina medarbetare. Coaching bygger på en optimistisk människosyn som innebär att man tror att människor har möjlighet att påverka sig själva och sina omgivningar och att vi formar vår framtid själva. Utövaren vill och kan utveckla sig själv om förhållandena är de rätta. Det är coachen som ser till att utövaren får bra förhållanden. En coach lyssnar aktivt, är nyfiken och har fokus på handling och inläring, coachen fokuserar på möjligheter och gör utövaren medveten, coachen motiverar och ger drivkraft så att utövaren gör resultat.⁴⁵

En forskning som Manchester Inc har gjort och som Gjerde presenterar visar att coaching förbättrar prestationer och därmed förbättrar försäljning, produktivitet och intäkt. En annan förbättring på de företag som undersöktes var att relationen mellan de anställda och ledarna förbättrades, fler kände sig också mer tillfredställda med arbetet och mer lojala till organisationen efter coachningen.⁴⁶

⁴⁴ Gjerde, (2004)

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

Resultatinriktad ledarstil

Ledaren är fokuserad på resultat och det är vanligt med olika former av belöningsystem för att uppnå bättre resultat. Ett ledarskap av de slaget ställer stora krav på att högsta ledningen har goda kunskaper om vad som ger väsentliga och bestående resultat.⁴⁷ Huvudutmaningen för ledaren är alltså att åstadkomma resultat i de enheter han leder. För att uppnå resultaten används belöningsystem för att motivera arbetarna att prestera bättre.⁴⁸

Situationsanpassat ledarskap

Vi kommer att presentera två olika teorier inom situationsanpassat ledarskap. Den första är Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori och den andra är Hersey och Blanchards.

Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori säger att ledare måste ha inflytande för att främja effektivitet bland underordnade.⁴⁹ Fiedler utvecklade en modell med tre centrala drag hos situationen som antas ha betydelse för ledarens roll och möjlighet att påverka de anställda. Dessa är *förhållandet mellan ledare och medarbetare*, *uppgiftsstruktur* och *positionsmakt*. Mer tydligt blir det om vi sätter dessa tre i ett sammanhang. Situationen är gynnsam för ledaren om följande villkor är uppfyllda:

- ledaren är allmänt accepterad och atmosfären är god
- uppgifterna är starkt strukturerade och uppgiftslösningen specificerad i detalj
- ledaren har tilldelats en hög grad av formell auktoritet

Sammanfattat menar Fiedler att olika situationer ställer olika krav på ledaren för att han ska kunna bidra till att medarbetarna arbetar effektivare.⁵⁰

⁴⁷ Hatch, (2002)

⁴⁸ Røvik, (2000)

⁴⁹ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁵⁰ Ibid

Hersey och Blanchards situationsbetingade ledarskapsteori lägger vikten vid vad som utmärker de anställda när man ska ta ställning till vilken ledarstil som är mest lämplig.⁵¹ De utgår från de anställdas mognadsgrad och menar att det finns fyra grader av mognad:

1. Den anställda är inte kompetent och inte villig att lösa uppgifterna
2. Den anställda är kompetent men är inte villig att lösa uppgifterna
3. Den anställda är inte kompetent men är villig att lösa uppgifterna
4. Den anställda är kompetent och villig att lösa uppgifterna

Beroende på dessa olika mognadsgrader finns det mer lämpliga sätt att leda. En underordnad som har en hög grad av mognad har både förmågan och självförtroendet att göra uppgiften, medan en underordnad som har en låg grad av mognad saknar kunnandet och självförtroendet. De fyra graderna av mognad kräver olika ledarskap från ledaren. Nedan visas en tabell som förtydligar detta.

Tabell 2 - Hersey och Blanchards situationsbetingade ledarskapsteori⁵²

| | | |
|---------------|--|--|
| Nivå 1 | Den underordnade är mycket omogen i relation till uppgiften. | Ledaren ska då vara tydlig med att definiera rollerna, klargöra standarder och procedurer och övervaka processen. |
| Nivå 2 | Den underordnade är mer mogen i relation till uppgiften. | Ledaren kan minska mängden uppgiftsorienterat beteende och vara mer relationsinriktad. Ledaren ska då vara stödjande, konsulterande och ge lovord. |
| Nivå 3 | Den underordnade är ännu mer mogen i relation till uppgiften. | |
| Nivå 4 | Den underordnade är mogen i relation till uppgiften och har förmågan att göra arbetet utan mycket direktiv eller övervakning. Den underordnade klarar mycket på egen hand. | Ledaren kan minska mängden av både uppgifts- och relationsorienterat beteende. |

Transaktionellt och transformativt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet uppfattar förhållandet mellan ledare och medarbetare som en social transaktion. Arbetarna ger sin arbetskraft i utbyte mot belöning. Utmaningen för ledaren blir att skapa uppslutning kring organisationens mål med hjälp av löften om belöningar. Relationen mellan ledaren och arbetarna upprätthålls så länge båda parter tjänar

⁵¹ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁵² Ibid

på det, den kan lätt brytas om intressen förändras eller om det kommer andra erbjudanden till någon part från annat håll.⁵³ Denna ledarstil har två huvudelement:

1. Aktivt bruk av belöningar för att åstadkomma ett målinriktat beteende
2. Avvikelseledning, ledaren ingriper aktivt i aktiviteterna endast om allt inte går enligt planerna

Det transformativa ledarskapet innebär att spela på underordnades känslor, detta utan att vara manipulerande. Ledaren utvecklar visioner som inkluderar rättvisa, ansvar och frihet. Ledaren ger inspiration till de anställda att prestera och tar hänsyn till individen så att han får en känsla av att betyda något och vara respekterad. Ledaren ger också intellektuell stimulans genom att hela tiden ge de anställda nya utmaningar som sätter deras förmågor på prov.⁵⁴

3.2 Värderingar

Vi presenterar här två olika teorier som är relevant för människors olika värderingar. Den första visar fyra olika arbetslivsvärderingar och den andra visar hur värderingar formas.

Fyra olika arbetslivsvärderingar

Fürth, Holmberg, Larsson och Raaterova menar att det finns fyra olika arbetslivsvärderingar baserat på vad individer tycker är viktigt i arbetslivet och synen på arbete. Dessa kallas för medarbetare, volontärer, legoknektar och arbetstagare.⁵⁵

Medarbetaren söker engagemang och trygghet i arbetslivet. Arbetet består av intressanta uppgifter och det viktiga är den intellektuella, den sociala och den fysiska arbetsmiljön.

Volontären söker engagemang och frihet i arbetslivet. Egen utveckling, självständighet och självförverkligande är centralt. Volontären arbetar oftast med något som hon själv brinner för.

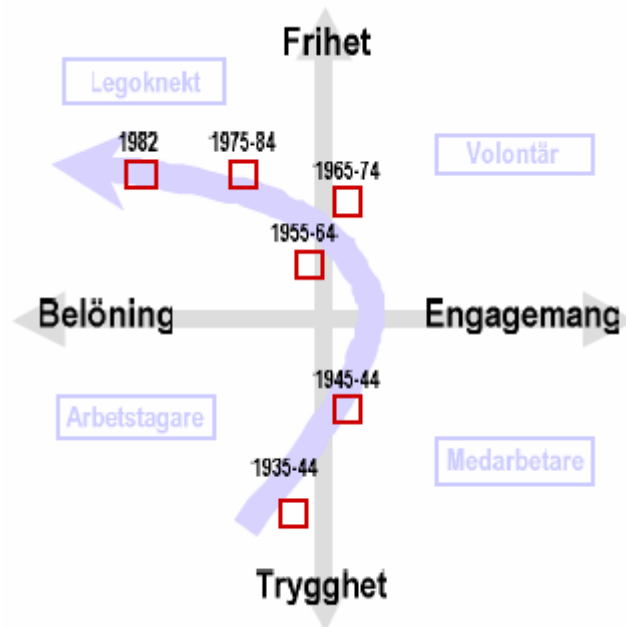
Legoknekten söker belöning och frihet i arbetslivet. Sitt eget marknadsvärde och arbetsgivarens belöningsystem är det viktiga. Den personliga behållningen är den centrala drivkraften.

⁵³ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁵⁴Ibid

⁵⁵ Fürth, (2002)

Arbetstagaren söker belöning och trygghet i arbetslivet. En trygg försörjning under ordnade former är det viktigaste och det spelar inte så stor roll vad det är för jobb. Man stämplar in, gör vad man ska, stämplar ut och går hem.



Figur 1 - De fyra olika arbetslivsvärderingarna enligt Fürth et al⁵⁶

Figuren visar var de olika generationerna befinner sig bland de fyra arbetslivsvärderingarna enligt Kairos Future. Den visar värderingsförskjutningar och generationsskillnader i det svenska samhället.⁵⁷ Vi kan se att Generation Y enligt denna studie har värderingar av en Legoknekt och att Rekordgenerationen har värderingar av en Medarbetare.

Hur värderingar formas

Fürth menar att de grundläggande värderingarna hos en människa börjar formas under personens barn- och ungdomsår och slutar ungefär vid tjugofem års ålder. Och det krävs en stor förändring eller händelse i en människas liv för att dessa värderingar ska ändras. För att värderingar ska slå rot krävs det att de är av ett slag som är enormt och påverkar många andra människors liv, som till exempel krig eller naturkatastrofer. I Sverige, där vi saknar denna typ av händelser, kan mindre saker påverka, som till exempel mordet på Olof Palme.⁵⁸ Fürth talar också om värderingsförändringar som något cykliskt, som konjunkturer. Dessa värderingskonjunkturer kan man säga är en direkt påverkan av vårt samhälles konjunktur. Vid lågkonjunktur har vi mer ångest, värderar kontroll och kollektivt tänkande samt säkerhet. Vid

⁵⁶ Lindgren, Fürth, (2005), sid.116

⁵⁷ Lindgren, Fürth, (2005)

⁵⁸ Fürth, (2008)

högkonjunktur däremot så värderar vi individualisering och frihet. Kontrollen är då som bortblåst. Idealismen sprids och tar över cynismen som hägrar i sämre tider.⁵⁹ Även en människas sätt att försörja sig avspeglas i deras värderingar. Man kan säga att vi gått från ett agrart samhälle till ett industriellt till ett tjänstesamhälle som sakta men säkert håller på att övergå i ett upplevelsesamhälle. I ett tjänstesamhälle, som vi är i nu, dominerar servicevärderingar. I ett industriellt samhälle värderas användbarheten hos varor, det handlar då om produktionens värderingar. Om man ser på det från detta synsätt blir det ganska lätt att förstå generationers olika värderingar och tankesätt även i näringslivet.⁶⁰

3.3 Makt och Empowerment

Makt och empowerment är ständigt återkommande begrepp inom ledarskap och kan användas på olika sätt beroende på ledaren. Dessa begrepp kommer nedan att förtydligas utifrån vad olika teoretiker anser att de står för. Eftersom användandet av makt och empowerment beror på ledaren, är det mycket relevanta begrepp inom studien.

Makt

Hatch tar i sin bok upp den amerikanska statsvetaren Robert Dahls definition av makt.⁶¹ Enligt Dahl innebär makt förmågan att få andra individer att göra något som han eller hon annars inte skulle ha gjort. Makt utgör i praktiken en viktig faktor för att en organisation ska fungera. Vi kan säga att auktoritet är en form av makt som används såväl vid belöning som vid bestraffning. Makt har många olika innebörder, Hatch tar upp följande:⁶²

- Positionsmakt: makt genom position i organisationen
- Expertmakt: kunskap och kompetens ger makt
- Belöningsmakt: kontroll över belöningar, fördelning av arbetsuppgifter ger makt
- Bestraffningsmakt: förfogande över bestraffningar ger makt
- Makt genom nätverk: förmågan att skapa samt bibehålla relationer ger makt
- Makt genom mening och symboler: skapande av ramar som styr tolkningar ger makt
- Personlig/karismatisk makt: personlig utstrålning ger makt

⁵⁹ Fürth, (2008)

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Hatch, (2002), sid.313

⁶² Hatch, (2002)

Empowerment

Jacobsen och Thorsvik definierar empowerment som delegering av makt till anställda, ett bemyndigande av anställda.⁶³ Empowerment bygger på ett förhållningssätt och en människosyn som menar att alla människor har resurser och kapacitet att definiera sina egna problem samt att utveckla handlingsstrategier för att lösa dessa. Det är de anställdas kompetens som avgör hur väl organisationen fungerar. När ledare ger sina anställda makt kan det bidra till att främja motivation, deltagande och lojalitet kring organisatoriska mål. Detta främjar i sin tur effektivitet, trivsel på arbetsplatsen och anställdas utveckling.⁶⁴

Demokratisk, Auktoritär och Laissez-faire

Vid 1930-talets slut presenterade ledarskapsforskaren Kurt Lewin sin teori kring ledarskapsstilar, där han menade att ledares beteende kunde kategoriseras in i en av tre ledarskapsstilar, beroende på hur de utövade sin auktoritet och makt gentemot medarbetarna. Ledarstilarna gavs namnen auktoritär ledare, demokratiska ledare, samt laissez-fair ledare.⁶⁵ Även under 1940- och 1950-talen kom man fram till liknande uppdelning efter en studie som genomfördes vid Ohio State University och University of Michigan som handlade om ledares beteenden.⁶⁶ I denna studie redogörs det endast för den autokratiska och den demokratiska ledarstilen eftersom den tredje, laissez-fair ledaren, anses vara irrelevant.

En demokratisk ledare delegerar beslutsmyndighet, involverar medarbetare i beslutsfattande samt informerar om och engagerar de anställda i organisatoriska mål. Denna ledarstil är grupporienterad och låter medarbetarna i hög grad vara delaktiga och ha inflytande.⁶⁷ Ledaren är demokratisk, lyhörd inför förslag och åsikter, samordnande till karaktären och värderar det gemensamma beslutet högt. Målsättning och arbetsmetoder diskuteras med medlemmarna i den underordnade gruppen och ledaren fungerar mest som en samordnare för att se till att arbetet gagnar hela arbetskollektivet. Ledaren strävar efter att ge medarbetarna en chans att utvecklas genom att aktivt entusiasmera, coacha och ge feedback.⁶⁸

En auktoritär ledare är en person som tenderar att centralisera beslutsmyndighet och bygga sin ledarstil på den makt som ligger i formell position och kontroll över belöningar. Det centrala

⁶³ Jacobsen, Thorsvik, (2002), sid.233

⁶⁴ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁶⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin , (läst: 2010-04-26)

⁶⁶ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Rubenowitz, (2004)

är att kontrollera och vara tydlig med vem som har makten. Den auktoritära ledarstilen är mycket uppgiftsorienterad.⁶⁹ Ledaren bestämmer helt den underordnades arbetsuppgifter, målsättning och arbetsmetoder, med syfte att uppnå högsta möjliga produktivitet och effektivitet. Den auktoritära ledaren är produktionsinriktad och vill bevara sin auktoritet som ledare med allt vad det innebär när det gäller att ha kontroll, ta beslut och leda en grupp.⁷⁰ Basen för den auktoritära ledaren är främst positionen och ställningen. Ledaren är dominerande och styr genom order och direktiv. På det personliga planet håller ledaren ett visst avstånd mellan sig och gruppens medlemmar. Denna ledarstil skapar stort personligt beroende av ledaren och dennes beslut.⁷¹

3.4 Tidigare studier om Generation Y och Rekordgenerationen

Följande redogörelse innefattar vad som är typiska kännetecken för de olika generationerna enligt tidigare studier. En förklaring av hur de växte upp och vilka värderingar som präglar respektive generation är viktigt för att öka sin förståelse för generationernas olika värderingar och kännetecken. Dessa kännetecken är viktiga att förtydliga för att kunna urskilja om de har olika syn på ledarskapet och i sådant fall förstå varför.

3.4.1 Rekordgenerationen

Under 1930- talet dominerade förnuftet och samförståndet och det kom att påverka den kommande generationen, Rekordgenerationen. Man var funktionell, rationell och förnuftig och folkhemstänket utvecklades under denna tid.⁷² Svensson skrev följande *"rationaliseringen av tillvaron är kärnan i den modernisering av Sverige som kulminerade på sextiotalet. Den satte sin prägel på alla livets områden..."*.⁷³

Rekordgenerationen är i huvudsak födda under efterkrigstiden. Att arbeta, spara för framtiden och bygga upp en trygghet i livet har varit norm för denna generations ideal. Rekordgenerationen är traditionalister och deras värderingar grundades i ett samhälle där plikt var en självklar del av arbetet.⁷⁴

⁶⁹ Jacobsen, Thorsvik, (2002)

⁷⁰ Rubenowitz, (2004)

⁷¹ Bakka, (2001)

⁷² Parment, (2008)

⁷³ Svensson, (2002), sid.14

⁷⁴ Parment, (2008)

Det rådde folkhemsanda och utvecklingsoptimism som inte gav mycket utrymme för egna livsval. Rekordgenerationen har inte utsatts för det oändliga antal valmöjligheter som finns idag och de har resulterat i att man ”gör som man alltid brukar”. Det var en plikt att arbeta och vara en del av samhället och bidra. Man levde tämligen homogena liv med liknande fritidssysslor och levnadssätt. Rekordgenerationen är vana att jobba hårt, bygga upp en ekonomisk trygghet och är ambitiösa.⁷⁵

Rekordgenerationen präglades av en ny epok. De bröt från sina föräldrars gamla värderingar och traditioner, skaffade sig längre utbildning och levde i ett samhälle som präglades av välfärd och expansion. Utbildning exploaterade otroligt mycket under efterkrigstiden. Det blev viktigare att umgås med vänner och sysselsätta sig med fritidsintressen och de var den första generationen som la ner vikt i att förverkliga sig själva. När de blev äldre och skaffade barn blev det mycket viktigt att umgås med familjen och barnen i synnerhet. Rekordgenerationen har en mycket närmare relation till sina barn än vad deras föräldrar hade till dem.⁷⁶ När de växte upp var de omgivna av knapphet. Detta har resulterat i deras vilja att bygga upp välfärd samt att de värderar familjen högt. Många har vuxit upp med en förälder hemma.⁷⁷

Hierarki på arbetsplatsen är något Rekordgenerationen är vana vid och de har respekt för auktoriteter. De stannar hos samma arbetsgivare länge, är lojala och värderar erfarenhet och visdom.⁷⁸ Fürth gjorde en undersökning på vad Rekordgenerationen vill ha ut av en anställning och överst på tio i topp – listan kom anställningstrygghet.⁷⁹ Typiskt för Rekordgenerationen är även tron på tillväxt och utveckling, de är optimistiska och uppskattar sociala reformer.⁸⁰

Rekordgenerationen är som sagt välutbildade och de kom ut på arbetsmarknaden innan tiderna blev kärva. Detta resulterade i att de fick möjlighet att få jobben med maktposition. Så

⁷⁵ Parment, (2008)

⁷⁶ Lindgren, Fürth, (2005)

⁷⁷ Parment, (2008)

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Lindgren, Fürth, (2005), sid.115

⁸⁰ Parment, (2008)

har de alltid varit, synliga och annorlunda som alltid har slagit rekord. Mycket tack vare att de var så många till antalet.⁸¹

Rekordgenerationen har under sin ungdom varit mycket aktiva i politiska föreningar och genom dessa föreningar lärt sig att organisera. De har lärt sig hur man ska strukturera en organisation för att vara så effektiv som möjligt.⁸²

Rekordgenerationen vill kunna välja själva och har ofta starka personliga önskemål. De är inte en otålig generation men de har höga förväntningar och vill att allt ska gå och lösas här och nu, bara man kan betala så går det. De är inte misstänksamma och kanske till och med snäppet naiva när det kommer till massmedia och varumärken, då de inte har utsatts för samma mängd som till exempel Generation Y, och därmed inte utvecklat samma vana för kritiskt tänkande.⁸³

3.4.2 Generation Y

Generation Y är uppväxta med datorer och internet, många valmöjligheter, globalisering, kulturvariation, resande, hög levnadsstandard och mycket annat som har präglat sättet att tänka, prioritera, leva och värdera. Det som kännetecknar Generation Y är att de är starka individualister och materialister, många har också skilda föräldrar.⁸⁴

Enligt Anders Parment är idag samhället inte alls lika strukturerat och enformigt som det var under Rekordgenerationens uppväxt och Generation Y har brutit upp mot den förnuftiga och rationella livsstilen. Generation Y har istället ifrågasatt Rekordgenerationens livssyn, mycket på grund av den moderna teknologin och globaliseringen.⁸⁵ Världen har öppnats för Generation Y och valmöjligheterna blivit mycket större. Det har gjort att de har fått en kunskap och kompetens att sälla bland val och se det som verkligen är viktigt. Ibland väljer de att inte välja. Generationen har utvecklat ett kritiskt förhållningssätt och automatisk sållning. Det är olönsamt att utvärdera varje enskilt alternativ. Som en följd av alla dessa valmöjligheter som ligger framför Generation Y följer illojalitet. Varför vara lojal till något när det kan finnas bättre alternativ där ute? De söker hela tiden och kan därför inte binda sig

⁸¹ Rasmusson, (1985)

⁸² Jegers, (2001)

⁸³ Ibid

⁸⁴ Parment, (2008)

⁸⁵ Ibid

till att vara lojal till ett företag.⁸⁶ Generation Y ställer höga krav på sina arbetsgivare, trivs de inte söker de sig vidare till en arbetsplats där de känner sig meningsfulla.⁸⁷

Eftersom Generation Y ofta är uppväxta med mycket framgångsrika föräldrar som hjälpt till att bygga upp ett välfärdssamhälle tar de ofta ekonomiskt välstånd för givet. Därför har de lagt större vikt i att söka efter upplevelser och meningsfullhet istället för ekonomisk trygghet.⁸⁸

Generation Y gillar att jobba i projekt, att känna sig flexibel och inte vara låst. De har en ifrågasättande syn på auktoriteter och auktoriteterna får inte legitimitet genom sin titel utan måste bevisa sin kompetens. ”*Positions and titles mean little to this generation. Rather, the person who has hands-on knowledge and who can help them get the job done and accomplish their goals, wins their loyalty and admiration*”.⁸⁹ De arbetar för att förverkliga sig själva och stannar därför inte speciellt länge på en arbetsplats, man arbetar inte för att överleva. De vill ha snabb feedback, och de är inte sena med att ge det heller.⁹⁰

Generation Y är uppväxta med känslan av att de måste profilera sig. I ett samhälle med allt hårdare konkurrens och där sociala nätverk spelar större och större roll i arbetslivet gör de allt för att marknadsföra sig själva. De vill göra skillnad och betyda något, bidra till ett bättre samhälle, uppleva egen tillfredsställelse och har en god förmåga att hantera teknik och vana att söka information om sådant de inte kan. Detta gör dem till vetgiriga allvetare.⁹¹

Typiska karaktärsdrag är att de är hungriga, men de tar tid på sig att bli vuxna och har inte bråttom ut i arbetslivet. Men det är ingen planlös ungdomstid, hela tiden jobbar de för att profilera sig och fylla sitt CV med saker som får dem att verka attraktiva på arbetsmarknaden. Detta eftersom de känner en oro över vad framtiden väntar.⁹²

⁸⁶ Parment, (2008)

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Martin, Tulgan, “Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties”, *HRD Press*, (2001), pp.37

⁹⁰ Martin, Tulgan, “Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties”, *HRD Press*, (2001), pp.37

⁹¹ Parment, (2008)

⁹² Ibid

Generation Y:s attityder när det gäller arbetslivet kan sammanfattas med att de ställer höga krav på sig själva och på arbetsgivaren. De vill ha snabb feedback och engagerande arbetsuppgifter.⁹³ De är väldigt resultatorienterade och vill se resultat fort, därför anser de att saker som rapporter är onödiga. De är bra på att hålla deadlines och vill ha en öppen, kreativ arbetsmiljö utan hierarki.⁹⁴

Generation Y har lärt sig att vara kritiska i sitt sätt att tänka, handla och bearbeta information. Det som motiverar Generation Y är enligt Fürth trevliga arbetskamrater, möjlighet till initiativ, intressanta arbetsuppgifter och att få träffa nya människor i jobbet. De är mindre intresserade av saker som till exempel regelbundna arbetstider. De är mer orienterade mot vänner och mindre mot arbetet.⁹⁵

Den här generationen har haft den längsta ungdomstiden genom tiderna och har en längre utbildning, till och med längre än Rekordgenerationen. I och med sin förlängda ungdom har de även hunnit med att göra fler saker innan de börjar arbeta och skaffa familj än tidigare generationer.⁹⁶

Generation Y är strikt anti-auktoritära. De är en väldigt självständig generation med hårdare krav på fler möjligheter, ökad flexibilitet och individuellt bemötande. De är en väldigt rastlös generation där man alltid ska vara på språng för att upptäcka nya saker, de är rörliga och har stark tilltro till sin egen förmåga. Blir de uttråkade drar de vidare för att upptäcka nya saker.⁹⁷

⁹³ Armour, (2005), http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm (läst: 2010-04-02)

⁹⁴ Rothberg, (2006), <http://www.eweek.com/c/a/IT-Management/Generation-Y-for-Dummies/> (läst: 2010-04-02)

⁹⁵ Fürth, (2002)

⁹⁶ Fürth, (2008)

⁹⁷ Fürth, (2002)

3.4.3 Sammanfattning

Nedan följer en sammanfattning, skapad av författarna, som förtydligar de centrala skillnaderna mellan generationerna från ovanstående text.

Tabell 3 - Centrala kännetecken för generationerna enligt tidigare studier

Rekordgenerationen

Plikt och ekonomisk trygghet
Inte utrymme för egna livsval, homogena liv
Förverkliga sig själva
Hierarki och respekt för auktoriteter
Lojala till arbetsgivaren
Söker anställningstrygghet
Organiserade strukturerade
Stabilitet och rutin

Generation Y

Meningsfullhet istället för ekonomisk trygghet
Oändliga valmöjligheter
Ännu starkare grad av självförverkligande
Mindre respekt för auktoritet
Illojala till arbetsgivaren
Söker upplevelser
Resultatorienterade, vill inte skriva rapporter
Flexibla och rörliga

Samtidigt som många i Rekordgenerationen anser att Generation Y saknar djup kunskap kommer de antagligen inte hänga med i Generation Y:s informationsbearbetning och valtempo.⁹⁸ Rekordgenerationen söker mer trygghet medan Generation Y har tryggheten på ett annat plan. Det väljer ofta att inte välja. De tar projektanställningar inte för att de inte vill ha trygghet, utan för att de finner tryggheten i att ha valmöjligheter och inte i fast anställning. De finner även trygghet i sociala nätverk, tron på sin kompetens och alla valmöjligheter.⁹⁹

Generationerna har gått från att stressas av att inte blivit det man förväntades bli till att inte hinna med allt som erbjuds. Det har skett en frigörelse från förväntningar och ett utökat bud av möjligheter.¹⁰⁰

⁹⁸ Parment, (2008)

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Lindgren, Fürth, (2005)

4. Empiri och Analys

I detta kapitel följer en resultatredovisning och analys uppdelad efter de temaområden som användes vid intervjuerna. Analysen återknyter till teorierna i teorikapitlet. Det tydliggörs skillnader samt likheter mellan generationerna. Inledningsvis följer en presentation av varje respondent.

4.1 Presentation av respondenterna

Tabell 4 - Presentation av respondenter ur Generation Y

| Generation Y | Presentation |
|--------------|--|
| Y1 | Y1 är född 1982 och arbetar som projektadministratör på ett inredningsföretag. Y1 har varit aktiv i arbetslivet i tre år, detta är respondentens tredje anställning. |
| Y2 | Y2 är född 1986 och arbetar som barnpedagog på en förskola. Y2 har varit aktiv i arbetslivet i fem år, detta är respondentens fjärde anställning. |
| Y3 | Y3 är född 1982 och arbetar som business controller på ett bemanningsföretag. Y3 har varit aktiv i arbetslivet i tre år och har stannat på samma arbetsplats sedan dess. |
| Y4 | Y4 är född 1983 och arbetar som marknadsekonom på en redovisningsbyrå. Y4 har varit aktiv i arbetslivet i fyra år, detta är respondentens tredje anställning. |
| Y5 | Y5 är född 1987 och arbetar som lagerchef på ett teknikvaruhus. Y5 har varit aktiv i arbetslivet i fyra år, detta är respondentens tredje anställning. |
| Y6 | Y6 är född 1980 och arbetar som kundsupport på ett budföretag. Y6 har varit aktiv i arbetslivet i tre år, detta är respondentens andra anställning. |

Tabell 5 - Presentation av respondenter ur Rekordgenerationen

| Rekordgenerationen | Presentation |
|---------------------------|--|
| R1 | R1 är född 1940 och har arbetat som ekonomiassistent. R1 har varit aktiv i arbetslivet i cirka femtio år, under en tid var respondenten hemmafru. R1 har enligt uppskattning haft fyra anställningar totalt. |
| R2 | R2 är född 1948 och har en resebyrå. R2 har varit aktiv i arbetslivet i cirka fyrtio år och har haft cirka fem anställningar totalt. |
| R3 | R3 är född 1949 och är VD inom medicintekniska branschen. R1 har varit aktiv i arbetslivet i cirka fyrtio år och har haft ungefär sex anställningar sammanlagt. Nuvarande position har varat i cirka tjugo år. |
| R4 | R4 är född 1954 och arbetar som uniformskonsult. Respondenten har varit aktiv i arbetslivet i cirka trettiofem år och har haft sex stycken anställningar. |
| R5 | R5 är född 1952 och arbetar på driftavdelningen för kärnavfallshantering. R5 har varit verksam inom branschen under hela sitt aktiva arbetsliv. Har varit på nuvarande position i tjugo år. |
| R6 | R6 är född 1953 och arbetar som avdelningschef på Handelsbanken. Respondenten har varit aktiv i arbetslivet i cirka trettio år och har arbetat inom banken sedan 1979. |

4.2 Tema 1 – Ledarens egenskaper

4.2.1 Resultat Rekordgenerationen

Enligt respondenterna i Rekordgenerationen ska en bra ledare ha egenskaper som att vara lyhörd, engagerad, vara tydlig och ha tydliga mål. Ledaren ska även vara ärlig, uppriktig, kunna delegera och vara empatisk.

En mindre bra ledare pratar bakom ryggen på sina anställda, har en oförmåga att delegera alternativt delegerar för mycket och är för auktoritär. Andra dåliga egenskaper är konflikträdd, ledare som inte litar på sin personal och ledare som är självpupptagna.

4.2.2 Resultat Generation Y

De egenskaper hos en ledare som är mest önskade av respondenterna i Generation Y är engagerad, uppmuntrande, motiverande, förtroendeingivande och lyhörd. De nämner också egenskaper som att ge feedback, synas bland de anställda, utveckla sin personal samt att ta vara på sin personals kompetens. En bra chef ska vara ödmjuk, respektera sina anställda och man ska kunna gå till chefen med problem.

En mindre bra ledare utnyttjar sin personal, beter sig som en översittare, delar inte med sig av information eller har en tydlig gräns mellan chef och anställd. Chefen får heller inte vara för kontrollerande och ge för mycket order. Att inte känna att man kan gå till sin chef eller att chefen inte ger uppmärksamhet till sina anställda är heller inga fördelaktiga sidor enligt respondenterna i Generation Y.

4.2.3 Analys av Tema 1

Enligt teorin om det coachande ledarskapet är en bra chef en chef som ser till att de rätta förhållandena finns för personalens utveckling. Generation Y har, baserat på resultatet av undersökningen, en tydlig preferens av en coachande ledare. De vill att en ledare ska uppmuntra, motivera och utveckla sin personal. Man ska kunna gå till chefen med sina problem. Generation Y vill ha stöd och motivation och inte ha en kontrollerande och övervakande chef. Det finns således tydliga samband mellan vad respondenterna i Generation Y säger sig vilja ha i en ledare och det coachande ledarskapet. Den coachande ledarstilen är en relativt ny ledarstil som tillkommit de senaste decennierna när kontrollerade och auktoritärt ledarskap blivit föråldrat. Ett antagande kan göras att Generation Y föredrar denna typ av ledarskap eftersom de aldrig riktigt utsatts för det strikt auktoritära ledarskapet som fanns i Rekordgenerationens unga år. Coachande ledarskap handlar också om att ta vara på potential hos sin personal och det har flera av respondenterna i Generation Y uttryckts är viktigt.

Vid analys av resultatet är det troligt att finna vissa av dessa drag i Rekordgenerationen. Hälften av respondenterna i Rekordgenerationen anser att det är viktigt, medan andra inte har reflekterat över det. Detta visar på att Rekordgenerationen med tiden har utvecklat ett prefererande av coachande ledarstil. Tiden och samhället som det är idag påverkar mycket. Världen är ständigt föränderlig och människor förändras med den.

Generation Y tog upp egenskaper hos en ledare som passar mycket bra överens med en Demokratisk ledare. Denna ledare enligt teorin delegerar beslutsmakt, involverar medarbetare och informerar de anställda. Ledaren ska vara lyhörd och vilja utveckla sina anställda samt entusiasmera och ge feedback. Samtliga egenskaper nämns som viktiga hos en ledare av Generation Y.

Rekordgenerationen nämner att en ledare ska vara lyhörd och låta medarbetarna vara delaktiga till en viss grad. Utifrån undersökningen är det rimligt att uppfatta det som att Rekordgenerationen inte värderar egenskaperna hos en Demokratisk ledare lika högt som Generation Y gör eftersom Rekordgenerationen anträdde arbetsmarknaden då en Auktoritär ledarstil dominerade.

Rekordgenerationen och Generation Y anser båda att chefen ska vara tydlig med vem som är chef. Åsikterna skiljer sig dock i och med att Generation Y anser att chefen delvis ska vara en i gruppen medan Rekordgenerationen anser att det är mycket svårt för en chef att vara en i gruppen. Respondent R5 ur Rekordgenerationen säger: *”Det fungerar inte att ha en kompisrelation med sina underordnade”*. Vilket visar tydligt vad Rekordgenerationen anser att chefen ska ha för roll på arbetsplatsen. Rekordgenerationen och Generation Y nämner båda dåliga egenskaper hos en ledare som stämmer överens med hur en Auktoritär ledare handlar. Exempel på dessa egenskaper är: att vara för kontrollerande, ge för mycket order samt att vara för auktoritär.

4.3 Tema 2 – Karaktärsdrag och attityder

4.3.1 Resultat Rekordgenerationen

Alla respondenterna ur Rekordgeneration vill vara kvar på sina arbeten länge och har inget behov av att flytta runt. Vilket ses tydligt i presentationen av respondenterna tidigare i detta kapitel. De vill ha långsiktighet och ser en trygghet med en inarbetad chef och inarbetade medarbetare. Inte heller när de var unga bytte de arbetsplatser allt för ofta. Ett undantag är respondent R5 som menar att denne i början av sin karriär ofta bytte arbetsgivare, men har nu stannat på samma företag i cirka femton år och har ingen avsikt att byta. Respondent R6 som jobbat på samma företag i cirka trettio år säger:

”Jag har föredragit att stanna på samma företag så länge det funnits utvecklingsmöjligheter, och det har det funnits”.

När det kommer till utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen delar sig åsikterna. Tre av respondenterna har aldrig reflekterat över utvecklingsmöjligheterna på arbetsplatsen utan varit

nöjda så länge de trivts, växt som människor och blivit trygga i de uppgifter de har. Respondent R5 säger:

”Nja ,jag har inte reflekterat över det så mycket. Det har mest blivit som det blivit. Men idag tror jag det är mycket viktigt för de yngre med utvecklingsmöjligheter, det vet jag av egen erfarenhet”.

De övriga tre av respondenterna anser att det är viktigt med utvecklingsmöjligheter, både förr och idag. *”Det roligaste som finns som ledare är att få se till att sina anställda utvecklas, och det är även något som alltid varit viktigt för mig även när jag var anställd”*, säger respondent R3.

Även i frågan om rastlöshet så finns det delade åsikter. Tre av respondenterna anser att de blir rastlösa när saker inte händer på arbetsplatsen medan de andra tre inte anser sig själva blir rastlösa. Det finns dock ingen koppling mellan de respondenter som ville ha utvecklingsmöjligheter och de som blev rastlösa.

När Rekordgenerationen svarar på frågan om vad de prioriterar när de väljer arbetsplats anger fem av sex att det väljer utifrån typ av arbetsuppgifter och trivsel med sina uppgifter. Lönen nämns också som något viktigt men det kommer i andra hand. Respondent R1 säger:

”Det är viktigt med meningsfulla arbetsuppgifter. Jag vill ha trygghet och lönen är viktig, men i första hand kommer meningsfullhet”.

Samtliga respondenter från Rekordgenerationen vill se resultat snabbt. De blir otåliga om de inte ser att något händer. Om det är så att processen är lång vill de ha delmål och delresultat så att man känner sig motiverad. Respondent R4 säger *”Det är mycket viktigt att se resultat snabbt, ser jag inte resultat av mödan man lägger ner blir jag otålig. Saker ska göras fort och resultat ska synas därefter”.*

Rekordgenerationen anser att det är viktigt med flexibilitet. Tre av respondenterna anser att flexibilitet är att kunna jobba över en timme ena dagen för att kunna gå en timme tidigare nästa dag. I den bemärkelsen tycker de därför att det är viktigt med flexibilitet.

*”Flexibilitet på arbetet är bra, men man ska sköta sitt jobb. Om man går tidigare en dag så kanske man måste jobba över nästa dag. Det blir övertid om jobbet kräver det. Om man tar från en dag måste man ge det till en annan”.*¹⁰¹

Två av respondenterna anser att flexibilitet är att kunna jobba hemifrån och anser att det är viktigt. Respondent R5 anser att frågan är svår att svara på då företaget denne jobbar på har mycket fastställda regler och hög säkerhet som hämmar flexibiliteten, men i det stora hela tycker respondenten att det är bra med flexibilitet.

Samtliga av respondenterna som representerar Rekordgenerationen anser att det är mycket viktigt att vara lojal och de anser att de alltid har varit det. Flertalet hävdar att det är en förutsättning att de anställda är lojala och då inte bara till arbetsgivaren utan även till de övriga medarbetarna. Respondent R5 svarade på frågan på följande sätt:

”Loyalitet är A och O, om man inte är lojal har man inget där att göra. Man får gärna komma med åsikter innan beslut tas men när väl beslutet är taget ska man vara lojal till det oavsett”.

På frågan om det är viktigt att profilera sig och marknadsföra sig själv svarar samtliga att det är väldigt viktigt idag att göra det. Dock har ingen av dem haft inställningen att det var viktigt när de var unga och skulle ut i arbetslivet, det är inget de har tänkt på. *”Visst är det viktigt att differentiera sig och profilera sig på arbetsmarknaden, men jag var inte så duktig på det själv. Det är viktigt att exponera sig och skapa nätverk. Tidigare i mitt arbetsliv har jag inte tänkt i de banorna, det är först under senare åren”*, säger respondent R4.

Fyra av respondenterna anser att det är en ren samhälllig plikt att arbeta. Rekordgenerationen går gärna inte på bidrag, *”Om man är frisk ska man arbeta”*, säger respondent R1. De övriga två respondenterna tycker det är en kombination av samhälllig plikt och en plikt att kunna

¹⁰¹ R1, Ekonomiassistent

försörja sig och menar att dessa går hand i hand. Det är ingen som nämner att de arbetar för självförverkligande.

Det visar sig att ingen av respondenterna i Rekordgenerationen har haft några krav på sina arbetsgivare som unga, och de flesta har det inte idag heller. Respondent R1 menar att denne har varit glad över att ha fått ett jobb. Så länge som respondenten har skött sina arbetsuppgifter och arbetsgivaren är nöjd så är respondenten glad. Inte heller respondent R2 har några krav:

”Jag har aldrig haft några krav utan bara stannat så länge jag fått lön”.

Två av respondenterna hade inga krav som yngre men har mer krav idag, det är något som kommit med åldern och erfarenhet. De tror att de unga idag har mycket högre krav.

4.3.2 Resultat Generation Y

Utifrån undersökningen syns tydligt hur Generation Y strävar efter ”drömjobbet”. De hoppar gärna runt från jobb till jobb och lär sig nya saker, ständigt på jakt efter det ”perfekta jobbet”. Respondent Y4 säger:

”Jag har föredragit ombyte för att få prova på nya saker i sökandet efter vad det verkligen är jag vill göra, men när jag hittar drömjobbet så har jag alla intentioner att stanna där”.

De som har hittat det de söker efter har inga funderingar kring att byta. Respondent Y2 har hittat sitt drömjobb och säger följande *”Förut ville jag ha nya utmaningar men nu känner jag att jag trivs och har hittat rätt. Jag får utvecklas och har ingen tanke på att byta”.*

Det är inte själva ombytet de är ute efter, för det är tydligt att respondenterna faktiskt vill vara kvar på samma arbetsplats i bästa möjliga mån. Det är mer utvecklingsmöjligheterna som är anledningen till byte. De som arbetar inom större organisationer, där det finns utvecklingsmöjligheter inom företaget, stannar ofta längre. De personer som jobbar i mindre företag känner inte samma möjligheter till utveckling och söker sig därför vidare. Gemensamt för de alla är dock sökandet efter drömjobbet.

Utvecklingsmöjligheterna är något alla respondenter ur Generation Y nämner mycket. Om de inte känner att de utvecklas och lär sig nya saker som de kan ha användning av i framtiden så söker de sig vidare. Samtliga respondenter svarar att drömjobbet är utvecklande och varierande.

Hand i hand med utvecklingsmöjligheter finns rastlösheten. Generationen uttrycker klart att de ofta blir rastlösa om det inte händer något på arbetsplatsen eller när arbetet är för monotomt. Respondent Y6 säger:

”Jag måste få utvecklas annars blir jobbet får tråkigt. Om jobbet blir monotomt blir det oinspirerande och jag blir otålig. Då söker jag mig vidare till en annan arbetsplats”.

Samtliga av respondenterna ur Generation Y säger att det är typen av jobb och arbetsgivare som avgör var de hamnar. Lön kommer i andra hand. *”Jag vill känna mig meningsfull och inte som en arbetsmyra bland alla andra som gör samma uppgifter dag efter dag, år efter år. Därför är det självklart för mig att arbetsuppgifter och typ av arbete är viktigare än lön”*, säger respondent Y4. De vill få lön så de överlever men om valet finns, väljer de det jobb med bäst arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter.

Att snabbt se resultat är också viktigt för generationen. De vill se att saker går framåt. Om det, till exempel i längre processer, inte går att se resultat snabbt nämner de att det är viktigt att ha delmål att sträva efter samt att hela tiden få feedback för att inte tappa motivationen. *”Det är viktigt att se resultat snabbt men stora, strategiska beslut, måste få ta sin tid. Men i sådana fall är det istället viktigt med en positiv feedback”*, säger respondent Y3.

Bara en av respondenterna ur Generation Y tyckte att flexibilitet var mindre viktigt. De övriga såg det som en stor del av trivseln att få ta eget ansvar för sina arbetstider. Flera av de intervjuade talar om:

”Frihet under ansvar”

De vill inte klockas och anser att så länge de klarar sina uppgifter till uppsatt deadline så spelar det ingen roll på vilken plats man utför uppgifterna eller under vilka tider. Ett 9 till 17 jobb tycker flera av dem är för mycket rutin och trist i längden.

Samtliga respondenter i Generation Y säger att de är lojala till sina arbetsgivare. De menar att de ställer upp för sina medarbetare och tänker på företagets bästa. Fem av sex respondenter säger även att de alltid håller ögon och öron öppna för mer givande jobb och att de sätter sig själva i första rummet. Skulle de inte känna att de utvecklas eller stöta på något roligare jobb är de inte sena att byta. Respondent Y6 säger:

”Jag är lojal mot mina kollegor men självklart sätter jag mig själv i främsta rummet och kommer byta jobb om något bättre dyker upp”

Det behöver inte alltid handla om nya spännande uppgifter respondenterna söker efter, många gånger nämner respondenterna att de skulle byta om de fick jobba för en attraktiv arbetsgivare. Den enda av respondenterna som inte var intresserad av att byta jobb var respondent Y2 som säger sig ha hittat sitt drömjobb.

Respondenterna är överens om att det är mycket viktigt att profilera sig och marknadsföra sig själv på arbetsmarknaden idag. De skapar sig ett brett kontaktnät, till exempel genom personliga kontakter och olika communities, bland annat LinkedIn. De vill inte vara en i mängden och tycker det är viktigt att särskilja sig och synas. Respondent Y6 säger:

”Det är extremt viktigt att marknadsföra sig själv idag! Att komma ut som civilekonom som en i mängden är inte lätt och verkar inte vara speciellt attraktivt för företagen, det krävs det lilla extra”.

Ingen av respondenterna ser det som en plikt att arbeta. Däremot vill de alla arbeta och de tycker att man bör göra det. *”det är klart det är skönt att vara ledig men jag vill tillföra något och tycker därför det är roligt att arbeta. Jag jobbar hellre än ligger hemma, men jag ser det inte som en plikt”*, säger respondent Y4.

I frågan om krav på arbetsgivare har respondenterna ur Generation Y mycket att säga och sammantaget har de väldigt höga krav på arbetsgivaren. De vill ha utveckling, feedback och känna att de mognar. Är de inte nöjda så skulle de byta arbetsplats. Även att företaget följer de lagar och regler som finns och tar hand om sin personal i form av olika personalförmåner är också viktigt. Det är betydelsefullt att arbetsgivaren ser sin personal som en viktig resurs och tar hand om denna. Bra stämning, företagskultur och respekt är också saker som är av vikt och det är arbetsgivarens ansvar att se till att det finns.

4.3.3 Analys av Tema 2

Personlig utveckling är mycket viktigt för Generation Y enligt resultatet. Det är ett av kriterierna till att de stannar kvar på en arbetsplats. Resultatet visar att Rekordgenerationen inte tycker att det är avgörande för att de ska stanna kvar på en arbetsplats. Enligt teorin om ledarskapets utveckling blev idéerna om personlig utveckling centrala under 1980-talet. Att dessa idéer inte är centrala för Rekordgenerationen kan tänkas bero på att de kom senare under Rekordgenerationens karriär. Därmed påverkade idéerna inte deras sätt att värdera personlig utveckling. Generation Y å andra sidan är uppväxta med dessa idéer. Som resultatet visar anser Generation Y att det är mycket viktigt att utvecklas och vill endast stanna på en arbetsplats om de är nöjda, annars söker de sig vidare. Detta är ett typiskt drag i den coachande ledarstilen.

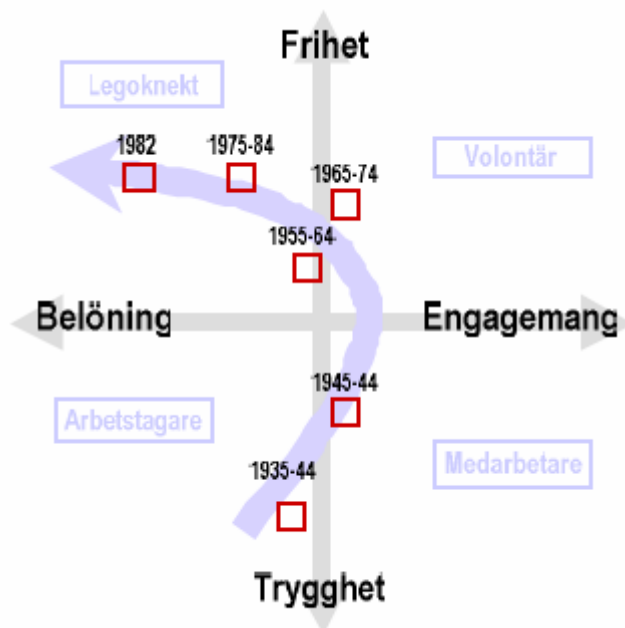
Enligt det transaktionella ledarskapet upprätthålls relationen mellan ledare och medarbetare så länge båda tjänar på det. Förhållandet är föränderligt och erbjuds någon av parterna något bättre avbryts relationen. Här synliggörs en tydlig koppling med Generation Y:s tendens att byta arbetsplats ofta. När Generation Y inte anser att de utvecklas och får nya spännande uppgifter eller motiveras tillräckligt blir följden att byter de arbetsplats. De tjänar inget på relationen och söker sig vidare efter en ny relation som de kan ha större nytta av. Det gäller för arbetsgivaren att ständigt erbjuda Generation Y så pass mycket att de vill stanna. Många från Rekordgenerationen har uttryckt denna svårighet. Så fort det blir ointressant försvinner Generation Y ut på nya äventyr för att finna nya relationer de kan tjäna mer på. De vill ha, precis som den transaktionella ledarstilen pekar på, ett aktivt bruk av belöningar för att bli målinriktade och de vill att ledaren endast ska ingripa i deras arbete om de verkligen behövs.

Även det transformativa ledarskapet innehåller mycket av det som Generation Y står för. De sätter respekt och utveckling i fokus tillsammans med att skapa nya förmågor. Flertalet av respondenterna i Generation Y poängterade, som vi nämnt tidigare, vikten av *”frihet under ansvar”* vilket även nämns i det transformativa ledarskapet.

Flexibilitet och nätverkstänkande började bli centralt under 1990-talet. Utifrån svaren som Generation Y ger följer en tolkning att de tycker att det är mycket viktigt med flexibilitet i arbetet. Även Rekordgenerationen visar svar där de föredrar flexibilitet, dock följer en tolkning utifrån intervjuerna att de olika generationerna uppfattar begreppet flexibilitet på olika sätt. Generation Y vill ha flexibilitet på det sättet att de vill kunna arbeta fritt med sina uppgifter under de tider som de tycker passar och på den plats som de föredrar. Rekordgenerationen menar att flexibilitet är att gå tidigare en dag för att ta igen det jobbet och jobba över en annan dag. En uppfattning bildas, baserat på intervjuerna, att det som är flexibilitet för Rekordgenerationen inte innefattar att vara mobil över flera platser. Detta var mycket viktigt för Generation Y. Citat från respondent R1 visar Rekordgenerationens syn på flexibilitet tydligt: *”Flexibilitet på arbetet är bra, men man ska sköta sitt jobb. Om man går tidigare en dag så kanske man måste jobba över nästa dag. Det blir övertid om jobbet kräver det. Om man tar från en dag måste man ge det till en annan”*.

Med tanke på hur samhället har sett ut och utvecklats från 1960-talet är det enklare att förstå att Rekordgenerationen tycker att det är självklart att arbetet sker på en arbetsplats, medan Generation Y inte ser det som att arbetet måste ske på en plats under en specifik tid. Generation Y är uppväxta med nätverk på olika sätt, bland annat internet och mobiltelefoner. Detta gör att Generation Y ser flexibilitet som mobilitet eftersom de alltid har kunnat vara mobila. Rekordgenerationen har inte haft de förutsättningarna under deras liv fram till nittioalet, därför är det inte lika självklart för dem. Ett citat från flera av respondenterna ur Generation Y visar detta tydligt: *”Frihet under ansvar”*.

Resultatinriktat ledarskap kom på nittioalet och innebär att en ledare ska kunna uppnå resultat. Gemensamt för de båda generationerna är bland annat att de vill se resultat snabbt och tycker det är viktigt att motiveras av drivkraften från resultat. Båda generationerna visar därmed att de uppskattar denna ledarstil.



Figur 2 - De fyra olika arbetslivsvärderingarna enligt Fürth et al¹⁰²

Rekordgenerationen vill ha trygghet i arbetslivet, det visar citatet från respondent R2: *"Jag har aldrig haft några krav utan bara stannat så länge jag fått lön"*. Respondenten ser alltså arbetet som en trygghet i och med lönen och stannar för att få den trygghet som lönen innebär. Samtidigt vill Rekordgenerationen vara engagerade i sina arbetsuppgifter och känna att de har roliga arbetsuppgifter. Dock var det inte lika centralt som hos Generation Y. Utifrån detta synliggörs en parallell där Rekordgenerationen passar in med Medarbetaren i de fyra arbetslivsvärderingarna eftersom Medarbetaren söker engagemang på en lägre nivå tillsammans med trygghet på hög nivå. Generation Y söker inte samma trygghet som Rekordgenerationen.

Volontären söker engagemang, frihet, egen utveckling och självständighet, vilket Generation Y tydligt gör. Det är viktigt för Generation Y med frihet i arbetet, de vill inte vara bundna till specifika platser och tider utan det vill själva kunna lägga upp sin tid. Det är också betydelsefullt för Generation Y att utvecklas på arbetsplatsen och ha meningsfulla arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna och trivsel är mycket centralare för denna generation än vilken lön de får. Därmed dras en parallell mellan Volontären och Generation Y. Rekordgenerationen söker inte samma frihet och självständighet, därför är de inte Volontärer.

¹⁰² Lindgren, Fürth, (2005), sid.116

Utifrån undersökningen tydliggörs att Generation Y är mer medvetna om sitt eget marknadsvärde och betydelsen av det. De anser att det är viktigt att differentiera sig, nätverka och fylla på meritlistan. Även Rekordgenerationen tycker att det är viktigt att vara medveten om hur de framställer sig inför arbetsgivare, men det har inte alltid varit medvetna om detta och har inte utövat det i samma utsträckning som Generation Y. Respondent R4 säger: *”Visst är det viktigt att differentiera sig och profilera sig på arbetsmarknaden, men jag var inte så duktig på det själv. Det är viktigt att exponera sig och skapa nätverk. Tidigare i mitt arbetsliv har jag inte tänkt i de banorna, det är först under senare år”*. Legoknekten söker frihet och ser till sitt eget marknadsvärde, vilket stämmer med Generation Y.

Den arbetslivsvärdering som kallas Arbetstagaren söker belöning och trygget i arbetslivet. Rekordgenerationen söker trygghet genom ett fast arbete och belöning genom lön för att kunna försörja sig. Generation Y vill också kunna försörja sig men söker inte samma trygghet som Rekordgenerationen. Därför passar Rekordgeneration in på Arbetstagaren.

Värderingar formas under människans barn- och ungdomsår. Rekordgenerationens värderingar formades under 1940 till 1960-talet. Medan Generation Y:s värderingar formades under 1980 till 2000-talet. Som teorin visar om ledarskapets utveckling har olika faktorer varit centrala under dessa år. Det tydliggörs även i teorikapitlet om de olika generationerna som baseras på tidigare studier. Under Rekordgenerationens uppväxt var det mer av ett tjänstesamhälle där servicevärderingar var centrala. Generation Y är uppväxta med ett upplevelsesamhälle där nya upplevelser värderas högt. Detta har påverkat de olika generationernas syn på arbetslivet och bidragit olikheter i deras respektive värderingar. Generation Y söker upplevelser, något meningsfullt och de vill utvecklas. Det är sannolikt att arbetsmarknaden och arbetslivet därmed kommer att förändras ju mer Generation Y börjar arbeta.

Enligt de teorier som har presenterats tidigare är Rekordgenerationen en rationell och förnuftig generation. En allmän uppfattning har skapats som säger att det stämmer. Rekordgenerationen är mycket mer eftertänksam än vad Generation Y är och de söker efter en trygghet på ett annat sätt än vad Generation Y gör. Generation Y ser trygghet i att ha valmöjligheter medan Rekordgenerationen ser trygghet i fast anställning och lön. Baserat på resultatet kan det tolkas att Rekordgenerationen är mer strukturerade. De gillar att ha mer rutin än Generation Y.

Rekordgenerationen har alltid sett det som en plikt att arbeta och det framgår tydligt av denna studie, ingen av respondenterna ur Rekordgenerationen säger något annorlunda. Att arbeta har inte varit ett val eller något Rekordgenerationen gör för sig själv, utan en självklarhet.

Med alla valmöjligheter som finns idag, i och med globalisering och nya tekniska förutsättningar, har det varit viktigt för Generation Y att profilera sig. Rekordgenerationen har inte behövt tänka lika mycket på detta. Valet av utbildning eller första arbete har inte haft lika stor betydelse som det har idag. Generation Y är mycket mer måna om att framstå på rätt sätt för att attrahera de företag de vill arbeta på.

I tidigare teorikapitel om Rekordgenerationen påvisas att Rekordgenerationen värderar anställningstrygghet mest. Efter denna studie och granskning av resultatet finns det anledning att tycka att detta inte riktigt stämmer. De vill ha en viss anställningstrygghet och en viss ekonomisk trygghet, men de värderar typ av arbetsuppgifter mer än lön. De söker alltså inte anställningstrygghet i den höga grad som framgår i teorierna. Däremot har Generation Y ett mycket mer påtagligt drag av att föredra roliga arbetsuppgifter framför trygghet. Idag finns det utrymme att vara kräsen eftersom det finns så otroligt många val, vilket Generation Y har anammat mer än Rekordgenerationen.

Att Rekordgenerationen är en lojal generation framgår i resultatet, samtliga tyckte det var viktigt med lojalitet och såg det som en förutsättning för att företaget skulle fungera. Generation Y däremot var inte alls lika starka i sina åsikter om det här. Hur de olika generationerna tolkar lojalitet skiljer sig åt. Generation Y menar att de är lojala även om de ser sig om efter nya arbeten. Rekordgenerationen ansåg inte att lojalitet går att kombinera med att se sig om efter nya arbetsgivare. Rekordgenerationen har enligt resultatet av denna studie mestadels stannat kvar på sina arbetsplatser länge och har inte haft behovet av att byta.

Det märks tydligt utifrån undersökningen att Generation Y inte är lika strukturerade och eftertänksamma som Rekordgenerationen. Det kan ha att göra med alla valmöjligheter som de har utsatts för under sin uppväxt. Alla gör som de vill och de finns idag inte samma utstakade väg att gå, utan vägen har delats i ett oändligt antal stigar. Respondenter från Generation Y uppfattas inte som att de är oroliga eller söker samma trygghet. Antagligen för att det finns andra vägar att gå om man går vilse.

Enligt teorin följer en illojalitet med dessa valmöjligheter och det är något som syns tydligt utifrån resultatet av denna studie. Generation Y säger att de är lojala men vid djupare analys syns en klar illojalitet. Så fort de erbjuds något de anser vara bättre går de vidare utan att tveka. Blickar framåt utan att se bakåt. Alla respondenterna samtycker med respondent Y6: *”Jag är lojal mot mina kollegor men självklart sätter jag mig själv i främsta rummet och kommer byta jobb om något bättre dyker upp”*. Valmöjligheter som finns kan tänkas ha gett Generation Y en falsk trygghet. De oroar sig inte över att de inte kommer ha någon sysselsättning, för de finner alltid någon. Generation Y vill inte vara lojala eftersom de är rädda att missa något.

En annan logisk följd av valmöjligheter är att Generation Y fått upp ögonen för så mycket mer än vad Rekordgenerationen hade. De blir helt enkelt omöjligt att veta vad de vill och därför är de alltid på jakt och söker efter just deras mening med livet. De byter gärna arbetsplats tills de hittar det perfekta jobbet och de vill hela tiden utvecklas på vägen.

Eftersom de byter arbetsplats ofta får de en helt annan erfarenhet än Rekordgenerationen när det kommer till arbetsgivare. Rekordgenerationen har inte haft så många arbetsgivare och ”vet inte bättre” medan Generation Y har plockat det bästa från varje arbetsgivare och samlat i en liten kravmapp. Idag har Generation Y otroligt höga krav på sina arbetsgivare och det kan vara en av anledningarna

Idag, vilket görs synligt i resultatet, är det viktigt att profilera sig och marknadsföra sig själv och även det kan vara kopplat till valmöjligheter. När det finns så mycket vägar att gå måste man visa att man passar in dit man vill. Som en av respondenterna ur Generation Y sa är civilekonomexamen inte mycket värd när respondenten söker jobb inom det området som denne vill ha en karriär inom. Respondenten har helt enkelt inte varit tillräckligt tydlig i sitt sätt att profilera sig i sitt CV. Rekordgenerationen hade aldrig dessa problem. Vad de hade studerat var relativt oviktigt för första jobbet.

4.4 Tema 3 – Makt och medbestämmande

4.4.1 Resultat Rekordgenerationen

Samtliga respondenter ur Rekordgenerationen säger att de har lärt sig med åren att säga ifrån och ta plats. Samtliga respondenter hade mycket stor respekt för auktoriteter från det att de kom ut i arbetslivet, denna respekt har minskat med åren då de har insett att auktoriteter inte alltid förtjänar den respekt som de får och att auktoritet mer är kopplat till kompetens än som positionen chef. Idag är det mer en självklarhet att säga ifrån och vara tydlig med sina åsikter än vad det var när Rekordgenerationen började arbeta, att säga ifrån har de lärt sig med tiden och med mognad, erfarenhet och kunskap. Men detta skiljer sig också från person till person, hälften av respondenterna har aldrig haft problem med att säga ifrån och yttra sina åsikter, medan andra hälften har upplevt det som svårt och obehagligt att säga emot chefen. De som inte har upplevt det som obehagligt upplever det som att det inte var så från början utan att det är något som växt fram med tiden.

Det råder delade meningar bland respondenterna ur Rekordgenerationen om de föredrar att få arbetet delegerat till sig eller inte. Resultatet visar att hälften föredrar att få arbetet delegerat till sig och gå efter rutiner och utsatta mål, medan andra hälften säger att de vill ha mer frihet och kunna lägga upp sin egen tid. De tillägger dock att de ser sin egen generation som några som vill ha mer struktur, fasta uppgifter och mycket lite förändring. Majoriteten av respondenterna säger som respondent R4 i följande citat:

”Tidigare i arbetslivet har jag bara gjort som jag blivit tillsagd, men senare har jag velat ha arbeten med utvecklingsmöjligheter och jobbat upp mig för att kunna få mer inflytande”.

Rekordgenerationen upplever alltså att de med tiden har utvecklat ett behov eller ett krav att utvecklas och få inflytande på arbetsplatsen.

Samtliga respondenter säger att det är viktigt att ha inflytande över sina arbetsuppgifter men att det har utvecklats med tiden då man har bevisat vad man klarar av och då de själva har insett att de trivs med att ha inflytande. Respondent R1 säger *”I början nöjde man sig med mindre för att sedan få mer och mer inflytande i och med erfarenhet och förtroende”*. Det är viktigt att känna sig delaktig. Rekordgenerationen poängterar att många har velat ha mycket

inflytande från första början då de var nya på arbetsmarknaden, men att samhället såg annorlunda ut då och att det inte alltid fanns möjlighet till att få inflytande över arbetsuppgifterna. Jobbade man till exempel i en telefonväxel så är uppgifterna ganska standardiserade och det finns inte så mycket utrymme för förändring. Men med åren har man fått större möjligheter till påverkan och tycker att det är viktigt. En av cheferna i Rekordgenerationen som deltog i undersökningen, respondent R3, försöker ge så mycket frihet som möjligt med vissa direktiv och grunduppgifter, men delegerar i högre grad om det inte fungerar.

Rekordgenerationen anser att chefen ska vara en tydlig ledare, och även om chefen vill vara en i gruppen så kommer han aldrig att riktigt bli det. Respondent R5 säger:

”Det fungerar inte att ha en kompisrelation med sina underordnade”

Däremot ska inte ledaren vara för hård och kontrollerande och så kallat ”leda med hela handen”. Rekordgenerationen tycker att det är viktigt att inte vara för kontrollerande som chef, det är viktigt med motivation i kombination med tydligt ledarskap. Däremot är det ingen som upplever att deras chefer har varit det under tiden de har varit aktiva i arbetslivet. *”Chefer ska ha viss kontroll genom tydlig vägledning, det skapar trygghet bland de anställda”*, menar både respondent R4 och R5.

Samtliga respondenter ur Rekordgenerationen anser att de personer som är närmast chefen ska vara med och ta beslut och att det är onödigt att involvera alla på arbetsplatsen. Rekordgenerationen tycker samtidigt att det är viktigt att involvera hela arbetsplatsen i vad som händer och beslut som tas, även om alla inte får vara med och bestämma. Respondent R1 säger:

”Det räcker med att de personer som är närmast chefen i befattning involveras i besluten, det är onödigt att involvera anställda i fjärde ledet”

Gemensamt för samtliga i Rekordgenerationen är att de tycker att det är onödigt att involvera alla på arbetsplatsen för att ta ett beslut.

4.4.2 Resultat Generation Y

Samtliga respondenter ur Generation Y tycker att det är viktigt att ha inflytande över sitt arbete. De vill prioritera själva och arbeta självständigt inom givna ramar. Respondent Y1 säger: *”Man kan få vissa direktiv från chefen och vissa givna ramar att arbeta inom, men man vill inte styras och kontrolleras för mycket”*. Samtliga respondenter ur Generation Y anser att för mycket kontroll och delegerande hämmar motivationen, nytänkandet och hela arbetets utveckling. Generation Y ogillar rutiner och standarder för hur arbetet ska gå till och vill gärna komma på nya sätt att arbeta och göra saker på sitt eget sätt, det är tråkigt att alltid göra på samma sätt därför finner man ett nöje i att förändra sättet att arbeta och utveckla arbetet. Därför vill Generation Y också vara delaktiga i beslut som tas och få möjlighet att kunna påverka beslut och planering på arbetsplatsen. Respondent Y2 säger:

”Det är viktigt att alla får vara med och ha en åsikt, men det kan vara svårt att låta alla vara med och bestämma, de som berörs av besluten bör involveras tillsammans med de som är kunniga inom området. Det viktigaste är att alla ska kunna uttrycka sin åsikt”.

Det är viktigt för samtliga respondenter att strukturera upp sitt eget arbete, de vill inte känna sig kontrollerade och få uppgifter delegerade till sig i för stor utsträckning så att de känner sig hämmade. Om medarbetarna inte involveras i beslutsprocessen menar respondent Y3 att relationen mellan chef och anställda kan bli väldigt infekterad.

För samtliga respondenter ur Generation Y är det viktigt med en bra stämning på arbetsplatsen, det uppnås bland annat genom teamwork. Chefen ska vara delaktig i gruppen och bidra till ett bra teamwork, anser Generation Y, men chefen ska samtidigt vara en tydlig chef. Respondent Y2 säger:

”Man ska veta att chefen är chef, men han ska samtidigt vara en i gruppen så att stämningen på arbetsplatsen är bra och det känns som att man är ett team som arbetar tillsammans mot uppsatta mål”.

Generation Y ser det som att alla tillhör samma enhet och att ingen är bättre än den andra, men chefen är ändå den som ska leda allt och se till att de anställda sköter sitt jobb, det hör

också till chefens uppgifter att sköta konflikter. Men grupperna på arbetsplatsen ska ändå få utrymme att vara självstyrda och inte kontrolleras för mycket av chefen.

Generation Y föredrar att arbeta självständigt utan att känna sig kontrollerade, de anser själva att de vet vad som behöver göras, men de är inte emot att få tips om fortsatt utveckling eller konstruktiv kritik och synpunkter om det de gör. Eget ansvar är viktigt för att kunna utvecklas och lära sig nya saker, men också för att bli bra på det man gör. *”Chefen kan delegera uppgifter, men mer för att ge en hjälp på traven då man ibland kan bli hemmablind och behöva direktiv att gå efter för att arbetet ska bli bättre”*, säger respondent Y2. Respondent Y4 anser också att det är viktigt med chefens direktiv och säger att *”Utvecklingssamtal tillsammans med chefen är viktigt där man komma överens om sin utveckling och arbetet som ska göras”*. Samtliga respondenter ur Generation Y säger emot om något är fel och är tydliga med vad de tycker, även mot chefen säger de emot om det krävs och tycker att det är viktigt att göra det. Det anses som självklart att säga till och det är inte obehagligt att göra det.

Samtliga respondenter ur Generation Y har stor respekt för auktoriteter när personerna visar att de är värda den auktoritet som de får. Auktoritet är nästan som en X-faktor, man har ”det”, en omedveten förmåga att få andra att känna att man har auktoritet. Respondent Y5 säger:

”Auktoritet kommer med kompetens, kunskap, erfarenhet, uppförande och har inget med titel att göra”.

Generation Y förknippar alltså inte auktoritet med en titel, en chef har auktoritet inte för att han är chef utan för att han uppför sig på ett visst sätt och innehar kompetens och erfarenhet.

4.4.3 Analys av Tema 3

På 1960-talet var det centralt med kontroll, mätning och effektivitet. Resultatet av studien visar att vare sig Generation Y eller Rekordgenerationen anser att kontroll och mätning är nödvändigt. Även om Rekordgenerationen inte föredrar kontroll på arbetsplatsen idag så var det centralt tidigare under deras arbetsliv. Respondent R4 talar ur egen erfarenhet och säger att *”Förr var man hårdare hållna på arbetsplatsen och mer kontrollerade”*. Rekordgenerationen var mer kontrollerade än Generation Y, vilket ett citat från respondent R3 visar: *”Man accepterade ganska mycket och gjorde som man blev tillsagd. Så är det inte med*

dagens unga". Respekt för auktoriteter är ett annat viktigt kännetecken för sextiotalet, vilket resultatet visar att Rekordgenerationen har i större utsträckning än Generation Y. Respekt för auktoritet kan därför direkt kopplas till att de var mer kontrollerade. Gemensamt för generationerna är att de idag förknippar auktoritet med kompetens och uppförande.

Rekordgenerationen och Generation Y anser båda att det är viktigt att involvera medarbetare i beslutsprocesser, vilket var centrala idéer under 1970-talet. För Generation Y är det dock mer en självklarhet än ett krav. Dessa idéer kom under sjuttioalet och har alltså alltid varit centrala för Generation Y. Idéerna genomsyrar hela generationen i högre utsträckning än hos Rekordgenerationen eftersom de har varit närvarande i hela Generation Y:s liv. Båda generationerna anser dock att medbestämmande och involvering inte kräver att samtliga på arbetsplatsen tar beslut tillsammans. Det är tillräckligt om de som har kompetensen tar beslutet.

Utifrån svaren från respondenterna ur Rekordgenerationen är det tydligt att se att många refererar till hur det var förr och jämför det med hur det är idag. Många poängterar att de uppfattade faktorer som auktoritet, medbestämmande, chefsroller och arbetslivet annorlunda då de först började arbeta. Synen på dessa faktorer har sedan utvecklats med tiden. Ett citat från respondent R4 visar detta tydligt: *"Tidigare i arbetslivet har jag bara gjort som jag blivit tillsagd, men senare har jag velat ha arbeten med utvecklingsmöjligheter och jobbat upp mig för att kunna få mer inflytande"*. Vid jämförelse av generationerna, då de båda var nya i arbetslivet, är det tydligt att det skiljer sig påtagligt i många frågor. Olika generationerna som går att finna finns inte kvar idag. Det beror på samhällets utveckling och idag tänker de olika generationerna på lika sätt när det kommer till auktoritet och makt.

Enligt Fiedlers teori är en situation gynnsam för ledaren om

- Ledaren är allmänt accepterad
- Uppgifterna är starkt strukturerade och uppgiftslösningen är specificerad i detalj
- Ledaren har tilldelats en hög grad av formell auktoritet

Som vi har nämnt i föregående stycke så har Rekordgenerationen haft en stor respekt för auktoritet. När de först kom ut på arbetsmarknaden var det en självklarhet att en ledare hade en formell auktoritet i form av sin titel. Idag har den minskat och utvecklats till att vara något en person förtjänar i form av kompetens och erfarenhet. Rekordgenerationen ser på auktoritet med mer respekt i form av chef och titel än Generation Y. Auktoriteten påverkar fortfarande

Rekordgenerationen vilket syns tydligt i flera av respondenternas obehag att säga emot chefen. De som inte finner det obehagligt att säga emot chefen säger att det är en egenskap som har växt fram med tiden. Rekordgenerationen visar att de fortfarande vill få sina uppgifter delegerade och att de föredrar struktur. Det här är utmärkande för Fiedlers situationsanpassade ledarskap.

Hatch tar upp olika typer av makt. Utifrån undersökningen synliggörs vissa kopplingar till några av maktyperna. Båda generationerna anser att makt och auktoritet kommer med kunskap och kompetens, vilket Hatch kallar för Expertmakt. Inom Belöningsmakt har ledaren makt genom att fördela arbetsuppgifter, vilket är en egenskap som Rekordgenerationen tycker är viktig hos en ledare. För Generation Y är det viktigt med relationer och nätverk, därmed är det möjligt att dra en parallell till Makt genom nätverk. Generation Y har alltså en makt på arbetsmarknaden genom sitt nätverkande och sin medvetenhet av att differentiera sig och fylla på meritlistan. Hatch kallar det för Personlig makt när personlig utstrålning ger makt. Både Generation Y och Rekordgenerationen anser att auktoritet skapas av personlig utstrålning och med auktoritet uppnås makt.

Empowerment är att delegera makt till de anställda och bemyndiga de anställda. Det innefattar också att involvera de anställda i högre uträkning. Både Generation Y och Rekordgenerationen anser att det är mycket viktigt att involvera de anställda i beslutsprocesser och problemlösning. Empowerment skapar trivsel på arbetsplatsen samt utvecklar medarbetarna, vilket är centrala faktorer för att Generation Y ska stanna på en arbetsplats. De vill bestämma själva i stor utsträckning och ha mycket inflytande. Rekordgenerationen tycker också att det är viktiga faktorer, men det är inte ett krav.

En Auktoritär ledare vill bevara sin auktoritet som ledare med allt vad det innebär när det gäller att ha kontroll, ta beslut och leda en grupp. Delvis passar detta in på Rekordgenerationens värderingar, men mycket som Rekordgenerationen i undersökningen anser stämmer inte överens med den Auktoritära ledaren, som till exempel att Rekordgenerationen tycker att medarbetarna ska bli involverade till viss del i beslutsprocessen.

Auktoritet är något som Generation Y tar med en klackspark. De är inte uppväxta i ett samhälle där hierarki präglar allt utan växte upp i en platt hierarki där auktoritet inte var så

skrämmande. De har gjort att de helt enkelt inte har samma respekt för auktoritet och har inga problem med att säga emot.

4.5 Respondenternas egna reflektioner

4.5.1 Egna reflektioner ur Rekordgenerationen

Respondent R1 tycker att äldre medarbetare har mer erfarenhet medan yngre är mer uppmärksamma. Utifrån egen erfarenhet anser R1 att många äldre inte klarar av när yngre börjar på en arbetsplats, de tycker att de yngre gör sig märkvärdiga. *”De äldre har erfarenhet men de ungas nya idéer behövs i kombination med erfarenheter, blandade grupper är bäst”*, säger respondent R1. Vidare säger respondenten att de yngre är som en uppfriskning på arbetsplatsen, men att det finns andra ur äldre generationer som inte vill lyssna till dem. Det är chefen som måste hantera detta på ett bra sätt, tycker respondent R1.

I sitt jobb träffar respondent R2 många olika chefer i alla åldrar och anser att de yngre saknar den erfarenhet en äldre chef har och att det märks tydligt i deras sätt att vara och tala. Vidare anser respondenten att Generation Y saknar ödmjukhet, de ”går rakt ut” och är inte lika försiktiga som Rekordgenerationen.

Respondent R3 tycker att speciellt tjejerna i Generation Y känns mer framåt och tar för sig. Respondenten säger:

”De vågar höras och synas mer än vad vi gjorde när vi var yngre och nya på arbetsmarknaden”.

Däremot kan Generation Y vara svårare att leda, anser respondent R3, de kräver mer och är mer självständiga så det krävs en annan slags ledarstil än för andra generationer. Det kräver argument och motivation. Förr var det ingen som frågade, menar respondent R3:

”man accepterade ganska mycket och gjorde som man blev tillsagd. Så är det inte med dagens unga”.

Vidare anser respondenten att äldre generationer är mer auktoritetsbenägna och gör som de blir tillsagda. De vill ha tydliga uppgifter och är mer rädda för att ta initiativ. Yngre kräver ramar från ledaren medan äldre kräver tydliga strukturer och uppgifter. Respondenten uppfattar det som att yngre är ärligare, vågar säga till om de inte kan något eller inte förstår och är bra på att tala inför grupper. Medan äldre är mer maskhållare, rädda för att visa vilka dem är och är mer prestigefyllda.

Enligt respondent R4 ska allt gå så fort för Generation Y. Respondenten kan känna igen sig till viss del i otåligheten från sin egen ungdom, men takten inom arbetslivet har också ökat. Generation Y tycker att det är viktigt att det går fort, men resultatet eller den färdiga produkten blir inte alltid bättre för det, anser respondent R4. Vidare anser respondenten att man har mindre respekt för ledare nu än vad man hade förr. Idag pluggar man också mer för att få en gedigen utbildning och för respondenten känns det som att många ur Generation Y satsar högt i karriären, till exempel på chefsjobb. Respondent R4 säger:

”Förr var man hårdare hållna på arbetsplatsen och mer kontrollerade”.

”De yngre har mycket högre krav på arbetsgivaren än vad min generation har”, tycker respondent R5, *”De vill ha roligt på jobbet och har inte samma känsla för plikt och auktoritet”*. Passar det inte så sticker de yngre medan de äldre istället är nöjda med sin befattning och inte vill ha fler uppgifter. De äldre menar att de har sin befattning och sina uppgifter och gör varken mer eller mindre än det, menar respondent R5 och uppfattar det som att Generation Y är mer statiska.

Respondent R6 anser att en yngre generationen har svårare att delegera och litar inte på andra människors kompetens. De äldre har ett sämre engagemang och tar det överlag mycket lugnare. Vidare tror respondenten att det är något som kommer med erfarenhet, man stressar inte upp sig och behöver kanske inte jobba lika många timmar som en oerfaren. Respondenten anser att de yngre inte alls är så lojala som de äldre. Respondent R6 säger:

”De värderar sina arbetsgivare och är mycket mer kritiska i valet av sin arbetsgivare”.

Vidare menar respondenten att Generation Y är mer lättfotade och sticker om de inte är nöjda. De har mycket högre krav på att utvecklas. Respondent R6 tror att det kan komma att bli en utmaning för företagen att få ha kvar sina yngre medarbetare.

4.5.2 Egna reflektioner ur Generation Y

Alla våra respondenter anser att det finns en skillnad mellan generationerna. Respondent Y1 tycker sig se en skillnad mellan den yngre och äldre generationens sätt att leda.

”En äldre är ofta mer oengagerad och vill inte ta för sig medan den yngre är mer peppande och motiverande. De vill framåt”.

Respondent Y2 uppfattar de yngre medarbetarna på arbetsplatsen som mer nytänkande och att de äldre är låsta vid rutiner och gör som de alltid har gjort. Överlag tycker hon att dagens unga på arbetsmarknaden är mer framåt och vågar ta för sig, medan de äldre nästan medvetet motsätter sig saker och inte vill ha nya influenser. De behöver inte vara konservativa, men de känner sig trygga med att göra som de alltid ha gjort och de vill inte sticka ut ur mängden för då lämnar de sin trygghet. Även respondent Y4 anser att yngre chefer är mer öppna och kan se nya alternativ och hitta nya vägar att gå. Medan äldre chefer är mer konservativa och kör på som de alltid har gjort. Hon tycker också att det finns en tydligare gräns mellan chef och anställd och att Generation Y kommer och går och är mer kräsna i sitt val av arbete.

4.5.3 Analys av respondenternas egna reflektioner

Hersey och Blanchard lägger vikten i de anställda och hur kompetenta och villiga dessa är som medarbetare. Resultatet kan tolkas som så att Rekordgenerationen ligger på stadiet där de är kompetenta men inte villiga att lösa uppgiften medan Generation Y inte är kompetent men villig. Många av våra respondenter menade precis det här, att de yngre saknar erfarenhet och kompetens men vill väldigt mycket. Samtidigt vill Rekordgenerationen inte ha andra uppgifter än vad de redan har och detta uppfattade även Generation Y när de ansåg att Rekordgenerationen verkade oengagerad vid vissa tillfällen. Vid vidare spekulering kan ovilligheten hos Rekordgenerationen ha mer med ålder och närheten till pension att göra än med själva generationen. De brinner för stundande pension istället för nya och svåra

arbetsuppgifter. Generation Y, å andra sidan, är nytexaminerade och hungriga med mycket vilja. Men dock med mindre erfarenhet vilket gör att de inte är lika kompetenta.

Många av respondenterna från Rekordgeneration har uttryckt att ledarskapet måste förändras i och med att de yngre kliver in på arbetsmarknaden. När personerna förändras eller när situationen förändras krävs det alltså ett annat typ av ledarskap.

4.6 Sammanfattning

Nedanstående tabell är hämtat från tidigare studier inom ämnet, som återfinns i teorikapitlet. Tabellen med centrala kännetecken för generationerna jämförs med en tabell utformad av författarna och baseras på denna studie (se nästa sida).

Tabell 6 - Centrala kännetecken för generationerna enligt tidigare studier som återfinns i teorikapitel

Rekordgenerationen

Plikt och ekonomisk trygghet
Inte utrymme för egna livsval, homogena liv
Förverkliga sig själva
Hierarki och respekt för auktoriteter
Lojala till arbetsgivaren
Söker anställningstrygghet
Organiserade strukturerade
Stabilitet och rutin

Generation Y

Meningsfullhet istället för ekonomisk trygghet
Oändliga valmöjligheter
Ännu starkare grad av självförverkligande
Mindre respekt för auktoritet
Illojala till arbetsgivaren
Söker upplevelser
Resultatorienterade, vill inte skriva rapporter
Flexibla och rörliga

Tabell 7 - Förtydligande av skillnader och likheter för generationerna efter resultatet av denna studie

| Faktorer | Rekordgenerationen | Generation Y | Gemensamt för båda |
|-------------------------------|---|--|--|
| Ledarens egenskaper | Tydlig, tydliga mål, ärlig, kunna delegera, vara empatisk | Uppmuntrande, motiverande, utveckla sin personal, ta tillvara på kompetens, ödmjuk, respektera de anställda, förtroendeingivande | Lyhörd, engagerad Inte vara översittare |
| Utvecklingsmöjligheter | Det är viktigt. Brist på detta leder inte till byte av jobb | Ett krav för att stanna på arbetsplatsen | |
| Byta jobb | Byter mer sällan, blir kvar länge på samma arbetsplats | Byter ofta. Finnes drömjobbet blir de kvar | |
| Lojalitet | Mycket lojala till arbetsgivaren | Ser sig som lojala, men är praktiken inte det | |
| Flexibilitet | Gå tidigare en dag och jobba över en annan | Kunna vara mobila över olika platser och bestämma över sitt eget schema | |
| Trygghet | Lön, fast anställning | Valmöjligheter | |
| Profilering | Har inte tänkt på det | Ser det som mycket viktigt | |
| Snabba resultat | Vill se snabba resultat | Vill se snabba resultat | Vill se snabba resultat |
| Plikt att arbeta | Det är en plikt att försörja sig | Arbetar mer för sin egen skull, egen utveckling och utmaningar | |
| Krav på arbetsgivare | Har i viss mån krav | Har mycket höga krav för att stanna på en arbetsplats | |
| Delegering | Vill ha högre grad av delegering | Vill ha lägre grad av delegering | |
| Auktoritet | Har stor respekt för auktoritet, mer förr | Har mindre respekt för auktoritet | Auktoritet kommer med kompetens |
| Empowerment | Ledaren ska ta beslut, men viktigt med involvering | Krav att involveras och vara delaktiga, de med kompetens ska ta beslut | |
| Kontroll | Ledaren ska inte vara för kontrollerande | Ledaren ska inte vara för kontrollerande | Ledaren ska inte vara för kontrollerande |
| Säga emot | Sa inte emot chefen förr, i viss mån idag. Tycker att det kan vara obehagligt | Säger emot om något är fel. Tycker inte att det är obehagligt. | |

5. Slutsats

I detta kapitel följer en presentation av slutsatser baserat på det empiriska materialet med analys. Slutsatserna svarar på frågeställningen för studien. Som avslut i kapitlet förs en slutdiskussion.

Syftet med uppsatsen var att undersöka om de skillnader i värderingar, som sägs finnas hos Rekordgenerationen och Generation Y, är tydliga på arbetsplatsen. Samt hur dessa påverkar sättet de olika generationerna ser på ledarskap. Vår frågeställning lyder:

- Hur ser de olika generationerna på faktorer som ledarskapsegenskaper, attityder inom arbetet och makt? Kan vi se att generationernas syn på ledarskap och andra faktorer i arbetslivet överensstämmer med de typiska karaktärsdrag som de olika generationerna sägs ha?

Slutsats Tema 1 – Ledarens egenskaper

Rekordgenerationen och Generation Y ser på ledarskapsegenskaper på olika sätt. Rekordgenerationen söker egenskaper hos en ledare som är mer utmärkande för en chef i den meningen att chefen ska ha tydliga mål, vara tydlig och kunna delegera. Medan Generation Y vill ha en ledare som fungerar mer som en coach som motiverar och utvecklar sin personal. Gemensamt för de båda generationerna är att de vill ha en ledare som är lyhörd och engagerad i arbetet. På så sätt föredrar Rekordgenerationen egenskaper hos ledare som är mer kopplade till arbetet och arbetsuppgifterna, medan Generation Y föredrar egenskaper som är personliga samt personlig kontakt med ledaren.

Slutsatser Tema 2 – Karaktärsdrag och attityder

Rekordgenerationen ser det som en plikt att arbeta medan Generation Y ser det som något de vill göra för sin egen skull för att utvecklas. Just utveckling är mycket centralt för Generation Y och dominerar deras syn på arbetslivet. Rekordgenerationen är mycket mer lojala än Generation Y i vår mening. Generation Y tycker själva att de är lojala, men de ser sig ständigt om efter nya möjligheter och utmaningar som ger personlig utveckling samt uppfyller de höga krav som generationen har på sin arbetsgivare. De söker ständigt efter drömjobbet. Rekordgenerationen å andra sidan ser det som illojalitet att se sig om efter nya jobb.

Flexibilitet är extremt viktigt för Generation Y i den meningen att de vill kunna vara mobila, inte vara platsspecifika eller vara bundna till ett specifikt schema. De vill lägga upp sin tid själva. Rekordgenerationen ser flexibilitet på ett annat sätt. De kräver inte lika hög grad av det utan anser att flexibilitet innebär att gå tidigare en dag och arbeta senare en annan dag.

Slutsatser Tema 3 – Makt och medbestämmande

Rekordgenerationen har under sitt arbetsliv haft högre respekt för auktoriteter. Generation Y respekterar endast auktoriteter om de anser att de är värda sin roll. Gemensamt för de båda generationerna är att de anser att auktoritet kommer med kompetens. Rekordgenerationen vill i högre grad få uppgifter delegerade till sig, medan Generation Y vill ha utsatta ramar att arbeta inom på ett mer självständigt sätt.

Båda generationerna vill ha inflytande över sina arbetsuppgifter och vill inte ha en chef som är för kontrollerande. Generationerna anser båda att det inte är möjligt att involvera samtliga på arbetsplatsen i viktiga beslut. Det har visat sig att Generation Y har mycket lättare att säga emot sin chef, vilket författarna anser beror på att Generation Y inte ser chefer med samma auktoritet som Rekordgenerationen gör.

5.1 Slutdiskussion

Författarna kan med slutsatserna ovan se att det empiriska materialet stämmer till stor del överens med de tidigare studier som presenteras i teorikapitlet om generationernas typiska karaktärsdrag. Författarna menar att de tydliga skillnader som går att utläsa mellan generationerna har att göra med att Generation Y har haft många fler valmöjligheter än Rekordgenerationen. Skillnader mellan generationerna beror inte uteslutande på vilken generation de tillhör utan även vilken ålder individerna befinner sig i. Samhällets utveckling har också en stor påverkan på hur generationerna värderar och agerar. Vilket betyder att det finns skillnader i värderingar och uppträdande hos de olika generationerna när de var nya på arbetsmarknaden. Rekordgenerationen antyder även detta då de jämför hur det var förr med idag och tycker sig se tydliga skillnader.

6. Författarnas kritik av studien

Efter att ha genomfört undersökningen har vi erhållit nya lärdomar, erfarenheter och samlat på oss tankar om andra sätt att genomföra undersökningen samt uppmärksammat brister i tillvägagångssättet. Här följer därför en avslutande diskussion där dessa lärdomar presenteras tillsammans med kritik av uppsatsen.

Kritik kan riktas mot urvalet i denna studie. Ett alternativ hade kunnat vara att välja personer ur samma bransch, eftersom personer därmed har samma förutsättningar. Det hade även varit möjligt att välja personer med samma typ av position på arbetsplatsen och inte blanda chefer och anställda. Chefer måste tänka tillbaka hur det var att vara anställd, vilket kanske inte ger ett rättvisande svar då de inte minns hur de upplevde situationen. Även flera intervjuobjekt hade skapat bättre förutsättningar för ett mer rättvisande resultat.

Författarna anser att det hade varit intressant att studera en arbetsplats med olika generationer under en längre tid och se med egna ögon vilka skillnader och likheter som finns. Då hade det varit möjligt att se hur de olika generationerna uppträder, agerar gentemot varandra samt hanterar olika situationer. Denna studie är småskalig, vilket gör att slutsatser baserats på en liten mängd empiriskt material. En större och mer omfattande studie krävs för att undersöka generationerna på ett mer rättvisande sätt.

7. Referenslista

Internet

Nationalencyklopedin, 2010-02-25

www.nationalencyklopedin.se Sökord: generation

URL: <http://www.ne.se/sok/generation?type=NE>, (läst: 2010-02-25, 14:11)

Wikipedia, 2010-05-10

www.wikipedia.se Sökord: Generation Y, Babyboomers,

URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Y, (läst: 2010-05-10, 15:11)

URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Babyboomers>, (läst: 2010-05-10, 15:14)

Wikipedia, 2010-04-26

www.wikipedia.se, Sökord: Kurt Lewin

URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin , (läst: 2010-04-26, 14:15)

<http://micco.se/>, 2010-05-10

URL: <http://micco.se/2009/09/vara-fem-generationsmarknader/>, (läst: 2010-05-10, 15:33)

www.usatoday.com, (2010-04-02)

Armour, S. "Generation y: they've arrived at work with a new attitude", *USA TODAY*, June 11th, (2005)

URL: http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm (läst: 2010-04-02, 14:20)

www.eweek.com (2010-04-02)

Rothberg, D. "Generation y for dummies", *eweek.com*, Aug 24th. (2006)

URL: <http://www.eweek.com/c/a/IT-Management/Generation-Y-for-Dummies/> (läst: 2010-04-02, 15:30)

Artiklar

Martin & Tulgan, "Managing Generation Y. Global citizens born in the late seventies and early eighties", Amherst, Massachusetts: *HRD press*, pp.37, (2001)

Schewe Charles D, Meredith Geoffrey E, Noble Stephanie M, "Defining Moments: Segmenting by Cohorts", *Marketing Management*, Vol 9, Issue 3 (2000), pp.48-54.

Böcker

Bakka, J.F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2001), *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer*, Liber Ekonomi AB, Malmö

Denscombe, M. (2009), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Fürth T, (2008), *Den dubbla utmaningen*, Kommunlitteratur, Höganäs

Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O., Raaterova, M. (2002), *80-talisterna kommer – Om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*, Konsultförlaget, Uppsala Publishing House AB

Gjerde, S. (2004), *Coaching, vad-varför-hur?*, Studentlitteratur, Lund

Hatch, M.J. (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Jegers, I. (2001), *Rekordgenerationen slår till igen*, Konsultförlaget Uppsala

Lindgren, M., Fürth, T., Kempe, M., Krafft, G. (2005), *Rekordgenerationen – Vad de vill och hur de tänker*, Bookhouse Publishing, Kairos Future, Stockholm

Lindgren, M., Lüthi, B., Fürth, T. (2005), *The MeWe Generation – What Business and Politics Must Know About the Next Generation*, Bookhouse Publishing, Kairos Future, Stockholm

Ohlsson, R., Broomé, P. (2003), *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*, SNS Förlag

Parment, A. (2008), *Generation Y: Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*, Liber AB, Malmö

Rasmusson, L. (1985), *Fyrtiotalisterna*, Norstedts, Stockholm

Rubenowitz, S. (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Rövik, K.A. (2000), *Moderna organisationer*, Liber AB, Malmö

Svensson, (2002), *Svenska hem. En bok om hur vi bor och varför*, Bonnier Fakta, Stockholm

Thurén, Torsten, (2007), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö

Ungdomsstyrelsens Attityd- och värderingsstudie 2003:1, (2003), *De kallar oss unga*, Kristiansstads Boktryckeri AB

Bilaga 1

Intervjuguide

Namn

Född

Befattning

Egenskaper hos en ledare (feedback, delegering, demokratisk, auktoritär?)

Vilka är enligt Dig några viktiga respektive dåliga egenskaperna hos en ledare (din närmsta chef)?

Ge exempel på situation där bra/dåligt ledarskap förekommer

Karaktärsdrag och attityder (försörjning, plikt, självförverkligande, flexibilitet, lojalitet)

Vad är viktigast, lön eller typ av arbete? (Anställningstrygghet/ekonomisk trygghet eller varierande jobb)

Hur ser du på lojalitet till dina arbetsgivare? (hur var det förut) (fungerar det åt båda hållen eller varken eller? Nya erbjudanden osv?)

Tycker du det är viktigt att kunna vara flexibel i jobbet eller tycker du bättre om att ha fasta tider? Vad betyder flexibilitet för dig?

Föredrar Du att vara på en och samma arbetsplats under en längre tid, eller föredrar Du ombyte? Motivera!

Vad anser du om att profilera sig och differentiera sig på arbetsmarknaden? (marknadsföra sig själv) Är det något du har gjort eller tänkt på? Tror du det är skillnad idag och förr?

Vill du se resultat snabbt (otålig) eller tycker du saker får ta sin tid och hellre ser att saker och ting sker ordentligt, strukturerat och kontrollerat? (Inga rapporter, hålla deadlines) anser du dig själv bli rastlös om saker går långsamt?

Vad anser du om utvecklingsmöjligheter i val av arbetsplats?

Har du haft/Har du höga krav på din arbetsgivare? (eller bara glad över att få arbeta där?)

Ser du det som en samhällig plikt att arbeta?

Ledarens makt vs medbestämmande i organisationen och över arbetsuppgifter

Hur ser du på inflytande i arbetsuppgifterna?

Säger du emot om du tycker något är fel? Tycker du det är obehagligt att göra det? Har det alltid varit så?

Vill du få arbetsuppgifter delegerade till dig eller vill du bestämma själv vad som anses vara viktigt att göra nu? Motivera!

Föredrar du mer självstyrande grupper eller tydlig kontroll och styrning ovanifrån? (Tycker du en ledare ska kontrollera och mäta eller fungera som en i gruppen?)

Hur ser du på auktoritet? Kommer auktoritet med titel eller kompetens? Har du stor respekt för auktoritet eller ser du dem som någon i gruppen?

Till hur hög grad tycker du man ska involvera alla medarbetare i beslutsfattande?

Respondenternas egna reflektioner

Ser du någon skillnad mellan din generation och den andra generationen? Ser du några likheter? Motivera!

Har du några andra tankar eller reflektioner i ämnet?