"Om man sprang tidigare så får man springa snabbare nu"

En kvalitativ studie om chefers erfarenheter av att leda medarbetare som tillhör generation Y

Elin Hallström & Louise Embe Kåberg

Institutionen för pedagogik och didaktik
Examensarbete 15 hp
Organisationspedagogik
Filosofie kandidatexamen – huvudområde pedagogik (180 hp) och Kandidatprogrammet personal, arbete och organisation (180 hp)
Vårterminen 2019
Hanledare: Anneli Öljjarstrand
Examinator: Monika Ringborg
English title: "If you ran earlier then you have to run faster now" - A qualitative study on managers experiences of leading employees who belong to Generation Y
“Om man sprang tidigare så får man springa snabbare nu”

En kvalitativ studie om chefers erfarenheter av att leda medarbetare som tillhör generation Y

Elin Hallström & Louise Embe Kåberg

Sammanfattning


Nyckelord

Ledarskap, chefer, generation Y, situationsanpassat ledarskap, efterföljarskap, generationer
"If you ran earlier then you have to run faster now"

A qualitative study on managers experiences of leading employees who belong to Generation Y

Elin Hallström & Louise Embe Kåberg

Abstract

A new generation has established itself on the labor market with other characteristics and expectations of leadership than the generations before. Therefore, the aim of this study was to investigate managers’ experiences of leading employees who belong to Generation Y, in relation to other generations. The research questions covered what managers consider represents Generation Y as employees and how managers experience their leadership in relation to Generation Y. The study's results were analyzed in relation to theory about situational leadership in relation to theory about leaders’ followers. The method consisted of qualitative interviews of managers at organizations within different line of business in a larger city in Sweden. The results show that Generation Y as employees are considered to be self-centered and flexible, also to have demands on development, a personal leadership and to be assigned meaningful tasks. They are also described to have qualities that are suitable for the organization they work for and an uncertainty about whether their characteristics is because of their age or generation is expressed. Managers describe their leadership in relation to Generation Y as that it focuses on the needs of the individual and the context by building up a relationship with Generation Y as an employee.

Keywords

Management, leadership, Generation Y, situational leadership, followers, generations
Innehållsförteckning

1. Inledning ................................................................................................................................. 1
   1.1 Syfte och frågeställningar .............................................................................................. 2

2. Tidigare forskning ................................................................................................................... 3
   2.1 Litteratursökning ............................................................................................................. 3
   2.2 De olika generationernas egenskaper som medarbetare .............................................. 3
   2.3 Förväntningar på ledarskap ......................................................................................... 5
   2.4 Krav på flexibilitet i arbetslivet ................................................................................... 6
   2.5 Sammanfattande diskussion ......................................................................................... 7

3. Teoretisk inramning .............................................................................................................. 9
   3.1 Kunskapsteoretiska ställningstaganden ......................................................................... 9
   3.2 Ledarskap ..................................................................................................................... 9
       3.2.1 Ledarskap och chefskap ....................................................................................... 9
       3.2.2 Situationsanpassat ledarskap ............................................................................ 9
   3.3 Efterföljarskap ............................................................................................................. 11
   3.4 Avslutande diskussion ............................................................................................... 12

4. Metod .................................................................................................................................. 13
   4.1 Design och forskningsstrategi ...................................................................................... 13
   4.2 Datainsamlingsmetod .................................................................................................. 13
   4.3 Urval ............................................................................................................................ 14
   4.4 Genomförande ............................................................................................................. 14
   4.5 Dataanalys ................................................................................................................... 15
   4.6 Etiska överväganden .................................................................................................... 17
   4.7 Metoddiskussion ......................................................................................................... 18

5. Resultat och analys ............................................................................................................. 20
   5.1 Generation Y som medarbetare ................................................................................... 20
       5.1.1 Självcentrering .................................................................................................... 20
       5.1.2 Flexibilitet .......................................................................................................... 21
       5.1.3 Krav på utveckling ........................................................................................... 22
       5.1.4 Meningsfulla arbetsuppgifter ......................................................................... 23
       5.1.5 Egenskaper som passar organisationen ........................................................... 23
       5.1.6 Ålder eller generation ....................................................................................... 24
   5.2 Ett relationellt ledarskap .............................................................................................. 25
       5.2.1 Förväntningar på ledarskap .............................................................................. 25
       5.2.2 Att leda generation Y ...................................................................................... 26
   5.3 Slutsatser ....................................................................................................................... 28
       5.3.1 Vad anser chefer kännetecknar generation Y som medarbetare? ..................... 28
       5.3.2 Hur beskriver chefer sitt ledarskap i förhållande till generation Y? ............ 29
6. Diskussion .................................................................................................................. 30
  6.1 Resultatdiskussion .................................................................................................. 30
  6.2 Studiens begränsningar ....................................................................................... 32
  6.3 Vidare forskning .................................................................................................. 33

Referenser .................................................................................................................... 34

Bilagor ......................................................................................................................... 36
  Bilaga 1: Missivbrev .................................................................................................. 36
  Bilaga 2: Samtyckesformulär ............................................................................... 37
  Bilaga 3: Intervjuguide .......................................................................................... 39
1. Inledning


1.1 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka chefer erfarenheter av att leda medarbetare som tillhör generation Y, i förhållande till andra generationer.

Utifrån det ämnar studien besvara följande frågeställningar:

- Vad anser chefer kännetecknar generation Y som medarbetare?
- Hur beskriver chefer sitt ledarskap i förhållande till generation Y?
2. Tidigare forskning

I det här avsnittet presenteras tidigare forskning om ledarskap kopplat till olika generationer samt vilka egenskaper medarbetare från de olika generationerna anses ha. Till att börja med beskrivs hur de vetenskapliga artiklarna avsnitten bygger på hittats genom Litteratursökning. Vidare beskrivs vad som anses vara De olika generationernas egenskaper som medarbetare, för att följas upp av generationernas olika Förväntningar på ledarskap. Utöver det presenteras Krav på flexibilitet i arbetslivet som ett tema som identifierats i de vetenskapliga artiklarna. Avslutningsvis förs en Sammanfattande diskussion om hur relevanta de presenterade artiklarna är för studien.

2.1 Litteratursökning


2.2 De olika generationerna egenskaper som medarbetare

hantera det. De menar att traditionalists vill ha rak, enkel och gärna formell kommunikation samt tänker på vad som är bra för gruppen, medan de efterföljande generationerna vill ha en allt mer personlig kommunikation (Stanton, 2017).


Den tekniska utvecklingen medför förändringar i arbetslivet (Grenčíková & Vojtovič, 2017). De yngre generationerna har mer kunskap om ny teknik och använder till exempel fler applikationer, alla generationer är dock intresserade av teknik samt öppna för förändringar den kan innebära i form av skifte i kompetenskrav och arbetsuppgifter (Grenčíková & Vojtovič, 2017). I och med att generation Y
är den första som vuxit upp i en digitaliserad värld bidrar de troligt med att föra teknik med sig in i organisationer när de börjar arbeta, det innebär inte enbart nya arbetssätt utan även nya sätt att kommunicera på (Grenčíková & Vojtovič, 2017).


Generation Z, födda från 2000 till idag, är ännu en relativt ny generation på arbetsmarknaden vilket innebär att det inte skrivits särskilt mycket om vilka egenskaper generationen har. Majoriteten av generationen studerar och har inte börjat arbeta än vilket innebär att inte heller deras egenskaper som medarbetare uppmärksammas.


2.3 Förväntningar på ledarskap


2.4 Krav på flexibilitet i arbetslivet

flexibla, då det ses som en nyckelegenskap i framtiden att kunna lära sig nytt (Grenčíková & Vojtovič, 2017).


2.5 Sammanfattande diskussion

Den ovan redovisade forskningen är av relevans för den här studien då den berör chefer och dess medarbetare från olika generationer i en organisatorisk kontext. Den tidigare forskning som presenterats visar att det finns skillnader mellan generation Y och tidigare generationer, både i form av generella egenskaper och i förväntningar på ledarskap.

I syfte att finna artiklar av god kvalitet valdes refereegranskade vetenskapliga artiklar ut till den tidigare forskningen. Utöver det sökes på artiklarnas titlar i Google Scholar för att se om andra citerat till artikeln. Om många citerat artikeln kan det tolkas som att det som skrivits är trovärdig, etablerad kunskap. Av de använda artiklarna har majoriteten blivit citerade många gånger, medan några inte blivit det vilket skulle kunna bero på att de är publicerade i en inte så välkänd tidskrift. Fokus vid granskning av tidigare forskning låg på att få information om vad publicerade studier kommit fram till gällande det aktuella fenomenet, snarare än hur det studerats. Av den presenterade tidigare forskningen är en större del genomförd med en kvalitativ ansats i form av intervjuer, vilket tyder på att en kvalitativ metod är lämplig för att skapa förståelse av vårt valda studieobjekt. Att några av artiklarna har en kvantitativ ansats visar på att även en kvantitativ metod kan användas, för att studera fenomenet i ett större perspektiv.

Tidigare forskning har studerat det ledarskap i relation till olika generationer utifrån olika perspektiv. Exempel på det är hur generationers egenskaper upplevs påverka organisationskulturen, hur negativa stereotyper gällande generationernas egenskaper kan undvikas samt vad de olika generationerna ställer för krav på sin arbetsplats. Även om ledarskap som tema finns närvarande i de flesta artiklarna har det inte studerats utifrån chefers perspektiv på fenomenet. Flera av artiklarna resulterar i tips till chefer för hur de ska anpassa sitt ledarskap efter olika generationer. Något som inte hittats i forskningen och som studien kan bidra till är chefers faktiska erfarenheter av att leda olika generationer och då framförallt generation Y. Vidare har några av artiklarna undersökt de olika generationernas uppfattningar om andra generationers egenskaper på arbetsplatser. Utifrån det formulerades denna studies frågeställning gällande chefers uppfattningar om vad som kännetecknar generation Y som medarbetare.
3. Teoretisk inramning

Det här avsnittet redogör för studiens teoretiska utgångspunkter, som används i analysen och diskussionen av studiens resultat för att nå djupare förståelse om det. Först beskrivs de Kunskapsteoretiska ställningstaganden som gjorts, gällande hur kunskap bildas. På det följer teori om Ledarskap där först relationen mellan Ledarskap och chefskap diskuteras, sedan presenteras teorin om Situationsanpassat ledarskap. En andra teori presenteras i form av Efterföljarskap, som följs av en Avslutande diskussion gällande de val av teori som gjorts.

3.1 Kunskapsteoretiska ställningstaganden


3.2 Ledarskap

I och med att studiens syfte ämnar undersöka chefs erfarenheter av att leda medarbetare som tillhör generation Y, i förhållande till andra generationer, behöver ledarskap definieras och problematiseras. Till att börja med diskuteras ledarskap i förhållande till chefskap, till följd av att studiens syfte tar för givet att chefer utövar ledarskap. Vidare beskrivs vald teori om ledarskap.

3.2.1 Ledarskap och chefskap


3.2.2 Situationsanpassat ledarskap

Med utgångspunkt i den tidigare forskningen baserat på ledarskap i relation till de olika generationerna har situationsanpassat ledarskap valts ut som teori ur en mängd olika ledarskapsteorier. Valet grundar sig på att det i tidigare forskning stöttes på flertalet artiklar som beskriver att chefer behöver anpassa sitt


---

**Figur 1. Ledarstilar.** Ur Hersey & Blanchard, 1974, s.42.

Vidare i den sista fasen (quadrant 4) inom modellen som beskriver en fas där ledaren anses vara mer delegerande än tidigare faser. I denna fas anses medarbetarna båda motiverade samt att de har förmågan att utföra arbetet på egen hand, enligt den sista fasen är den största möjliga mognadsfasen nådd i detta skede. Eftersom medarbetaren erhåller kompetens nog att på egen hand fatta beslut och är mer kapabel till att ta eget ansvar medför detta att ledaren i sin tur inte lägger lika mycket fokus på relationen till individen och inte heller på instruktioner för uppgifter (Hersey & Blanchard, 1974).

Sammanfattningsvis innebär ett situationsanpassat ledarskap utifrån ovanstående resonemang ett ledarskap med olika stort fokus på relation eller uppgifter anpassat efter individens mognadsgrad. En medarbetare med låg mognadsgrad för sina arbetsuppgifter behöver ett ledarskap med högt fokus på uppgifterna vilket inte ger utrymme för så stort fokus på relationen mellan medarbetaren och chefen. Allt eftersom medarbetaren mognar i sin arbetsroll kan fokus på ledarans fokus i ledarskapet minska i relation till uppgifterna och öka i förhållande till relationen till ledaren. Till sist när medarbetaren uppnått högsta mognadsgrad kan ledarskapet ha lågt fokus både på att instruera kring arbetsuppgifter, då medarbetaren vet hur de ska genomföras, samt på att bygga upp relationen mellan chefen och medarbetaren, då den redan är uppbryggd. Ledaren bör känna av i vilken fas av modellen medarbetaren befinner sig för att kunna leda den effektivt genom att lägga fokus på antingen relation eller uppgifter.

3.3 Efterföljarskap


Sweeneysson och Alvesson (2010) menar att ledarskap är en relationell process, vilket innebär att om det finns en ledare finns det även efterföljare som sätter premisser för ledarskapet genom att avgöra hur stor påverkan det får ha på dem. En stor del av forskning har tenderat att fokusera bara på ledaren och tänker att efterföljare svarar på olika sätt till följd av olika ledarskap. Numera fokuseras mer på att ledarskap är en process som sker i relationen mellan ledare och efterföljare, exempelvis i syfte att ge ökad motivation, arbetstillfredsställelse och produktivitet. Även om efterföljare inte längre ses som en passiv mottagare av ledarskapets anses i många fall ledares agerande, genom exempelvis formulering av visioner samt uppmuntran, kunna påverka efterföljares tankar och agerande. Det är dock inte enbart ledare som kan påverka efterföljares beteende utan andra aspekter, som kollegor, arbetsmiljö och egen förmåga, spelar också en roll. Ledarskap kan anpassas efter de egenskaper efterföljare har för att bli mer
effektivt, därmed är det relevant för ledaren att ta reda på dessa. Efterföljare kan också behöva olika ledarskap i olika situationer vilket även det är något ledaren kan dra nyttja av att lära sig. Genom att se ledarskap som en process kan förstås att det bildas genom att efterföljare ger och ledare tar inflytande och ansvar (Sveningsson & Alvesson, 2010).


3.4 Avslutande diskussion

4. Metod

I följande avsnitt beskrivs studiens metod som grundar sig i Design och forskningsstrategi och mynnar ut i vald Datainsamlingsmetod. Utifrån det beskrivs tillvägagångssättet vid Urval, Genomförande och Dataanalys. Vidare diskuteras hur hänsyn tagits till Etiska aspekter och under Metoddiskussion diskuteras bland annat kvalitetskriterier och hur metodalet kan ha påverkat studiens resultat.

4.1 Design och forskningsstrategi

Studiens forskningsstrategi och forskningsdesign valdes med syftet att förstå beteenden i en specifik kontext som definierats som chefers erfarenheter av att leda medarbetare som tillhör generation Y, i förhållande till andra generationer. Till det valdes en kvalitativ forskningsstrategi i syfte att nå förståelse av de berörda chefernas uppfattning om ledarskap och generationer genom att de fick berätta om sin bild av denna sociala verklighet (Bryman, 2011). Kvalitativa studier är användbara för att utforska sociala fenomen, exempelvis genom att få förståelse av förändringar som sker eller hur personer förhåller sig till varandra (Rennstam & Wästerfors, 2015). Kopplat till studiens syfte har den kvalitativa metoden därmed exempelvis gett förståelse av hur chefer leder olika generationer.


4.2 Datainsamlingsmetod


4.3 Urval

Studiens syfte fokuserar på relationen mellan chefer och medarbetare och inte en viss typ av organisation, förutom att den behövde ha medarbetare från framförallt generation Y men även någon eller några tidigare generationer för att ha något att jämföra med. För att få veta om de kontaktade organisationerna hade medarbetare från generation Y samt någon tidigare generation beskrevs i missivbrevet (se Bilaga 1 - Missivbrev) att chefer med erfarenhet av medarbetare av generationerna eftersöktes. Utifrån det valdes att försöka nå ett heterogent urval i form av typ av organisation intervjuerna genomfördes på, innebärande att organisationer inom olika branscher kontaktades. Att organisationerna hade olika storlekar var också relevant för att skapa ett brett, varierat urval. De organisationer som kontaktades hittades via sökningar på Google och Linkedin efter företag inom olika branscher. Sökningar gjordes på branscher, till exempel IT och bemanning, för att sedan konstnära några av de företag som kom upp vid sökningarna. Till följd av den geografiska position studien genomfördes på kontaktades endast organisationer med kontor i en specifik stad i Sverige, vilket ger urvalet en viss homogenitet som kan komma att påverka studiens kvalitet.


4.4 Genomförande


Vi träffade tillsammans varje chef vid varje intervjuutläsning. En förde anteckningar och den andra ställde frågor, eventuella följdfrågor samt gjorde förtydliganden till respondenten. Att en av oss kunde fokusera fullt på att ställa frågor snarare än att samtidigt anteckna gav större möjlighet att vara flexibel med följdfrågor under intervjuens gång. Vid varje intervjuutläsning fick respondenterna ta del om information angående etiska regler och samtyckesformulär (se Bilaga 2) som de fick läsa igenom och därefter signera, för att visa att de godkänt sitt deltagande i studien. Intervjuerna pågick mellan ca 20 till 40 minuter per tillfälle och de utfördes på respondenternas olika arbetsplatser. Respondenterna hade fritt komma med förslag om tid och plats för intervjun. Intervjuerna spelades in på två stycken digitala enheter med samtycke från intervjupersonerna. Ljudfilerna från intervjuerna döptes i nummerordning och laddades upp i en mapp där ingen utomstående kunde komma åt filerna, därefter raderades filerna från de digitala enheterna. Efter det transkriberades ljudfilerna, då anonymiseras organisationers och personers namn. Därefter skrevs materialet ut i sin helhet för en möjlighet att noggrant kunna analysera materialet.

### 4.5 Dataanalys


sätt som data kan sorteras är genom att skapa grupper av vad som återkommer ofta under intervjuerna, till exempel då chefer berättar om ett anpassat ledarskap (Rennstam & Wästerfors, 2015). Under de genomförda intervjuerna följes intervjuguiden i princip i samma ordningsföljd under alla de åtta intervjuerna, vilket medförde att transkriberingarna redan var uppdelade i de teman intervjuguiden berör.


### Tabell 1. Teman med tillhörande koder.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Självcentrering</th>
<th>Flexibilitet</th>
<th>Krav på utveckling</th>
<th>Meningsfulla arbetsuppgifter</th>
<th>Egenskaper som passar organisationen</th>
<th>Ålder eller generation</th>
<th>Förväntningar på ledarskap</th>
<th>Att leda generation Y</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Individfokus</td>
<td>Öppna för förändring</td>
<td>Friare arbetsbidrägt &amp; arbetsplats</td>
<td>Önskan om mycket feedback</td>
<td>Vilja att snabbt utvecklas</td>
<td>Önskan om intressant arbete</td>
<td>Önskan om roligt arbete</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anpassning</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Egenskaper som passar organisationen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Fas i livet</td>
<td>Ålder eller generation</td>
<td></td>
<td>Åldersskillnad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Individfokus</td>
<td>Kompisrelation</td>
<td></td>
<td>Höga förväntningar</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

till generationer, eller att det var en del av de inledande och avslutande frågorna från intervjuerna och därför främst innehöll bakgrundsinformation. Vidare inkluderade inte temana material som inte var kopplat till generation Y samt material som handlade om andra generationer utan att relatera till generation Y, varpå även det sorterades bort. Efter den reduceringen var det material som var kopplat till någon av temana samlad. Vidare reducerades genom att välja ut vad från varje tema som var relevant att ta upp i den introducerande sammanfattningen till temat. Den sista reduceringen skedde då de citat som ansågs mest representativt för temat valdes ut från en mängd andra.


4.6 Etiska övrigväganden

4.7 Metoddiskussion


Vanligt är att bedöma en studies kvalitet utifrån reliabilitet och validitet. De kriterierna utgår från att verkligheten är mätbar, vilket inte stämmer överens med studiens syn på kunskapsbildning där det finns oändligt många tolkningar av verkligheten. När man talar om kvalitet gällande såväl kvalitativ som kvantitativ forskning talar man ofta om att den föregående beskriver som validitet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera. De bör tas i hänsyn för att uppnå en så god kvalitet på forskningen som möjligt.

Trovärdighet innebär att forskaren ska presentera en trovärdig bild av verkligheten, vilket görs genom attvisa att studien genomförts uteft som regler som finns tillgängliga för att vägleda så att forskning genomförs på ett rätt sätt och att synliggöra att slutresultaten av en studie ska presenteras för de som deltagit i undersökningsprogramet för att bekräfta att rätt uppfattning har uppnåtts (Bryman, 2011). För att bidra till en god trovärdighet i studien erbjöds respondenterna att ta del av den inspelade ljudfilen för att ge dem möjlighet att lyssna igenom sina svar så att det som sagts verkligen stämmer. Om mer tid funnits hade transkriberingen av respektive intervju skickats till intervjupersonerna för att de skulle kunna bekräfta den skrivna tolkningen av det som sagt. Intervjuerna berörde inte känsliga ämnen och resultatet annonserades, vilket talar för att det kan vara okej att det inte fanns möjlighet att skicka transkriberingarna. Något som stärker trovärdigheten är att vi båda var på plats under intervjuerna vilket gav att vi kunde bekräfta varandras uppfattningar om vad som sagt. Vidare spelar den valda metoden...
stor roll för trovärdigheten då intervjuer visar enbart den intervjuades bild av verkligheten. Till det läggs forskarens bild av verkligheten då den analyserar intervju materialet och plockar ut vad som anses intressant.

Kriteriet gällande överförbarhet medför den möjlighet som finns för att överföra resultatet till en annan miljö. Detta medför att studiens premisser redogörs för så utförligt som möjligt för att andra ska ha möjlighet att göra en bedömning om resultatet av studien är applicerbart på just deras fall (Bryman, 2011). Vid studien med de chefer som intervjuats är det inte upp till de som genomfört studien att bedöma hur överförbar studien är utan att det är upp till andra att avgöra detta. Kontexten i vilken studien har genomförts har beskrivits, men något som kanske hade behövts för att en utomstående ska kunna förstå resultatet från intervjuerna är mer detaljerad information om vilka organisationer de genomförts på, vilket inte beskrivits mer noggrant utifrån de etiska övervägandena.


Det sista kriteriet för tillförlitlighet, möjlighet att styrka och konfirmera, innebär forskarens strävan att avstå från sin egen tolkning och personliga värderingar vid insamling och analys av empiri (Bryman, 2011). Hånsyn har i studien tagits till detta genom att försöka vara öppna för vad intervju personerna svarade på frågorna och även öppna för vilka teman som senare kunde identifieras i materialet. Det är dock inte möjligt att inte påverkas av värderingar även i försök att agera i god tro.
5. Resultat och analys

I kommande avsnitt presenteras resultatet av den tematiska analysen av det intervjumaterial som baserats på chefers erfarenheter av att leda medarbetare tillhörande generation Y. Resultatet utgår från intervjuer av totalt åtta chefer som var mellan 30 och 67 år, där fem stycken var kvinnor och tre stycken män. Alla utom två arbetade på organisationer verksamma inom olika branscher, vilket beskrivs nedan i tabell 1. De intervjuade benämns i resultatet som chef 1 till 8.

Tabell 2. Branscher cheferna är verksamma inom.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chef</th>
<th>Bransch</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chef 1</td>
<td>PR</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 2</td>
<td>IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 3</td>
<td>Vård</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 4</td>
<td>Teknikkonsult</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 5</td>
<td>HR</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 6</td>
<td>Bemanning</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 7</td>
<td>Teknikkonsult</td>
</tr>
<tr>
<td>Chef 8</td>
<td>IT-konsult</td>
</tr>
</tbody>
</table>


5.1 Generation Y som medarbetare


5.1.1 Självcentrering

Samtliga intervjupersoner berörde under intervjuerna att generation Y på arbetsplatsen har ett större fokus på sig själva som individer jämfört med tidigare generationer. Exempelvis upplevs de vilja ha mycket uppmärksamhet och bli sedda i sina personliga prestationer. Utöver det ser de sig själva som en attraktiv arbetskraft och har höga förväntningar på att saker ska hända omkring dem. De vill ha spännande uppdrag och vill gärna arbeta för företag som är intressanta för dem. Chef 8 menar att en medarbetare från generation Y kan tänka “Nu står jag här, fantastiska jag, du måste se min potential”. Chef 2 beskrev följande om krav i anställningsprocessen:
I: Hur upplever du att 80- och 90-talisters förväntningar på dig som ledare?


Ovan beskriver chef 2 hur en person från generation Y i en anställningsprocess förväntar sig ett större fokus på vad organisationen kan ge dem som individer, jämfört med äldre generationer där fokus ligger mer på vad de som individer kan ge organisationen. Både enligt teorin om efterföljarskap och situationsanpassat ledarskap anses det viktigt för ledaren att ha koll på vad deras medarbetare har för egenskaper för att effektivt kunna leda dom (Hersey & Blanchard, 1970; Sveningsson & Alvesson, 2010). Därför blir generation Ys självcentreringsfokus något deras chefer behöver förhålla sig till, då att generation Y anses ha större självcentreringsurliga andra generationer kan förstås sätta premisser för utövande av ledaruppgifter på dem. Självcentreringen som visas i ”Hur kan företaget hjälpa mig?” lägger fokus på individen snarare än arbetsuppgifter i relationen mellan medarbetaren från generation Y och chefen. Samma individfokus märks av i ”Nu står jag här, fantastiska jag, du måste se min potential”, då citatet har tydlig fokus på ”jag” och ”min”. Liknande fokus på jaget och individen syns i ”jag tänker inte bara ta ett jobb för att ni vill ha mig utan då måste jag verkligen tänka, vill jag vara här?”. Att generation Y vill ha mycket individuell uppmärksamhet kan förstås som att de vill ha ett ledarskap med relationellt fokus. Generation Y kan förstås förvänta sig lågt fokus på uppgifter från ledaren i och med att fokus ligger på dem som individer och inte på arbetet. Det kan förstås som att de befinner sig i fas tre i modellen för situationsanpassat ledarskap där ledarskapet är inriktat på relationen till den ledda (Hersey & Blanchard, 1974). Att generation Y som efterföljare förväntar sig att ett fokus på dem som individer i relationen mellan dem och deras chef sätter premisser för ledarskapet, då medarbetet Y låter sig influeras av ett ledarskap med individ- och relationellt fokus. Sammanfattningsvis innebär generation Ys självcentrering att de som efterföljare är mottagliga för ett ledarskap med fokus på dem som individer och ett situationsanpassat ledarskap med fokus snarare på relation än uppgift är troligtvis ett effektivt sätt att leda dem.

5.1.2 Flexibilitet

Något som flera av intervjuuppläggen uttrycker som en egenskap hos generation Y är att de upplevs flexibla. De beskrivs vara öppnare för förändring och anpassa sig snabbare och lättare till nya verktyg och processer. Generation Y ser förändringar som möjligheter snarare än problem. De är även flexibla i form av att de har fler kanaler att kommunicera genom och att de är mer informella, exempelvis är de öppnare om sitt privatliv. Vidare anses generation Y vara flexibla gällande inställning till tid och arbete, då de har en friare inställning till när och hur de arbetar, vilket illustreras av följande citat från chef 6:


I citatet beskriver chef 6 att generation Y har en inställning till arbetstid som innebär att de kan arbeta andra tider än vad som anses som traditionella kontorstider. De har ett avslappnatt förhållande gällande när arbetet utförs men jobbar minst lika mycket som andra generationer, bara på ett lite annat sätt. Det


5.1.3 Krav på utveckling

Några av de intervjuade cheferna upplever att generation Y till följd av att de vuxit upp i en globaliserad, digitaliserad värld har förväntningar på att saker ständigt ska ske. Generationen vill utvecklas och har generellt höga förväntningar om saker och ting samtidigt som de är medvetna om att många möjligheter finns. I och med att generation Y vuxit upp i ett snabbföränderligt samhälle har en konsekvens av det enligt chef 8 bli att “Dom förväntar sig förändring och så förväntar dom sig det fort”. Likt detta beskriver chef 4 en situation med en medarbetare från generation Y som har andra förväntningar på utveckling än andra generationer:

I: Vad har du för generella erfarenheter gällande 80- och 90-talister?

Chef 4: [...] Ett exempel som hände med honom var att han fick en fadder där han skulle lära sig ca 5–6 moment totalt man skulle kunna för att gå runt på alla stationer. Men under den här tiden så räckte det med att lära sig en eller två moment. Men efter bara en månad så kom han med det där pappret och hade lärt sig alla moment, ”Amen jag fixar själv liksom, vad är problemet?”. [...] Så dem andra bara ”Oj, vad händer”. Men han bara fixade. Det var en helt annan... Nu var han duktig, men det visar lite på generationsskillnader också då om vad man kan göra. [...] 

Chef 4 beskriver en situation där en medarbetare tillhörande generation Y urskilde sig i jämförelse med medarbetare tillhörande tidigare generationer. Tillvägagångssättet vid utförandet av arbetsuppgifterna skedde väldigt effektivt och på ett nytt, utvecklat sätt än hur de genomförts tidigare. Det sätter upp premisser för ledning av medarbetaren till följd av att “efter bara en månad så kom han med det där pappret och hade lärt sig alla moment”. Chefen hade tilldelat medarbetaren vad som antogs vara ett överflöd av utmaningar men medarbetaren klargjorde de allihopa på kort tid. Det visar på att medarbetaren i form av en efterföljare var villig att utvecklas vilket påverkar ledarskapet då medarbetaren troligtvis förväntar sig att få ta del av nya utvecklingsmöjligheter från ledaren (Sveningsson & Alvesson, 2010). Beroende på vilken typ av utveckling efterföljaren förväntar sig kan ledarskapet behöva vara antingen
relations- eller uppgiftsorienterat för att det ska tas emot. Att “dom förväntrar sig förändring och så förväntrar dom sig det fort” kan syfta både på förändring av arbetsuppgifter och förändring av relationen till chefen. Om chefen då först fokuserar på att bygga upp relationen till medarbetaren kan den därefter ha lättare att känna av beroende på situation om medarbetaren behöver ha mer eller mindre stöd i relation till arbetsuppgifter.

5.1.4 Meningsfulla arbetsuppgifter

Ett annat karaktärsdrag som några chefer beskriver när det ställdes frågor om generation Y var att de utmärker sig genom att de söker efter meningsfulla arbetsuppgifter. De menar att arbete är något som ska vara roligt och intressant och de lägger en stor värdering i vad det är för typ av arbetsuppgifter som tilldelas dem. Förväntningarna är stora och är inte arbetsuppgifterna meningsfulla finns det alltid andra möjligheter någon annanstans. En av cheferna uttrycker att generation Y inte kräver lika mycket av sin chef om de har ett meningsfullt jobb för då häller arbetsuppgifterna dem sysselsatta och de känner sig mer tillfreds med situationen. Vidare nämner en annan intervjuuppsättare hur viktigt det är att hitta varje individs passion i arbetet för att nå fram till bra resultat. Likt detta beskriver chef 2 hur viktigt det är att tilldela generation Y arbetsuppgifter som de anser är roliga:

I: Hur skulle du beskriva inställningen till arbete hos 80/90-talister?

Citatet beskriver två medarbetare från generation Y som arbetade effektivt med en arbetsuppgift som de tyckte var rolig och som de ville arbeta med. Chef 2 menar att om arbetsuppgiften inte varit rolig hade medarbetarna inte genomfört den och sökt sig vidare till roligare utmaningar. Om medarbetarna erhåller arbeten med roliga uppgifter är inställningen till arbetet bra och chef 2 menar även att medarbetarna då har enklare för att utföra arbetsuppgifterna. Att generation Y som medarbetare önskar meningsfulla arbetsuppgifter utifrån vad de tycker är roligt och intressant kan förstås påverka förutsättningarna för ledarskap, i och med att ledaren behöver “hitta varje individs passion i arbetet för att nå fram till bra resultat”. För att hitta medarbetare från generation Ys passion i arbetet är det troligtvis effektivt för deras chefer att lära känna dem genom ett relationellt situationsanpassat ledarskap. Genom att cheferna bygger upp en stark relation till sina medarbetare, kommer troligtvis leda till att de kan identifiera vad generationen anser som meningsfulla arbetsuppgifter. Följden av detta blir att cheferna kan tilldela uppgifter utifrån vad som anses betydelsefullt. Att en av de intervjuade cheferna uttryckte att “generation Y inte kräver lika mycket av sin chef om de har ett meningsfullt jobb för då häller arbetsuppgifterna dem sysselsatta och de känner sig mer tillfreds med situationen” visar att ett uppgiftsfokuserat ledarskap inte är nödvändigt om generation Y tilldelats meningsfulla arbetsuppgifter. Det kan sammanfattnas som att ett effektivt ledarskap av generation Y sker utifrån fas tre i modellen för situationsanpassat ledarskap (Hersey & Blanchard, 1974).

5.1.5 Egenskaper som passar organisationen

Generellt beskriver de intervjuade cheferna bra erfarenheter av generation Y och uttrycker mestadels positiva egenskaper de anses ha som medarbetare. Några intervjuuppsättaren uttryckte att de egenskaper deras medarbetare har är sådana som eftersöks av den berörda organisationen, till följd av att de rekryterar personer med egenskaper som av organisationen anses attraktiva för medarbetare. Exempelvis beskrivs att generation Y anses vara bra på teknik inom en organisation där arbetet handlade om teknik.
Generations Y anses vara bra på att arbeta i team på en organisation där teamarbete är centralt. Vidare beskrivs hur generation Y är nyfikna, villiga att lära sig nytt, alerta, ansvarsfulla och har en bra inställning till arbete. Egenskaperna är sådana som av de berörda cheferna anses attraktiva för medarbetare. Chef 7 berättade att det inom organisationen hur arbetade på inte fanns särskilt många 90-talister, dock desto fler 80-talister (en del av generation Y), vilka beskrevs ha egenskaper chef 7 letar efter vid rekrytering:

I: Hur upplever du 80-talister som medarbetare i din organisation?
Chef 7: Jag upplever 80-talisterna som ambitiösa och duktiga liksom. Eh… ja, ambitiösa och duktiga. Och än en gång, det är också såhär när jag anställer folk så skulle jag ju själv inte egentligen anställa nån som käns liksom halvdan och då spelar det ingen roll om den personen är man, kvinna, 80-talist, 90-talist, millenial, utan det är såhär: jag vill hitta nån som har den där passionen i han, ett driv, och vill nänting med sin roll och sin yrkeskarriär.


5.1.6 Ålder eller generation
Som svar på frågor gällande hur generation Y upplevs som medarbetare uttryckte flera av cheferna att det är svårt att veta om de egenskaperna de upplevs ha beror på deras relativt unga ålder eller om egenskaperna var unika för generationen. Cheferna menade att en persons ålder och i vilken fas den är i livet påverkar hur den agerar på en arbetsplats. En ung person har bara sig själv att tänka på medan äldre oftast har familj och därmed fler att ta hänsyn till. Generation Y har större förväntningar än andra generationer på att arbetet ska vara roligt och intressant men är också måna om att komma ifrån och få ha andra aktiviteter vid sidan av arbetet. Att vilja ha ett meningsfullt arbete beskrivs kunna bero på att den fas i livet personen befinner sig i tillåter det, till skillnad från senare i livet då de flesta har fler obligationer. Det kan till exempel visa sig genom att yngre, till exempel generation Y, förväntar sig ett mer närvarande ledarskap med tät kommunikation medan äldre, till exempel generation X, inte vill ha
ett lika närvarande ledarskap då de är mer självständiga. Av de intervjuade cheferna var majoriteten äldre än generation Y. Flera beskriver en skillnad i att leda sin egen generation i jämförelse med generation Y. Exempelvis beskriver att det blir en annan dynamik att leda någon som är yngre än en själv, jämfört med att leda någon i samma ålder som då båda är i samma fas i livet. Chef 1 beskrev svårigheten i att veta om en egenskap beror på generation eller ålder:

I: Vad är din upplevelse av vad 80- och 90-talister inspireras och motiveras av i arbetet?

Chef 1: [...] Jag tycker att några utav dom lite yngre medarbetarna, 90-talisterna. De tar sitt jobb på jättestort allvar och vill glänsa och vara duktiga, och vill eh... liksom visa att dom kan. Medan dom som är lite äldre kanske mer vet att dom kan. De kanske inte behöver. Men jag vet inte om det har med generationer och göra jag tror det är mer ålder också. Det är en jättesvår fråga. [...] Chef 1 beskriver sina yngre medarbetare, som tillhör generation Y, som att de vill synas och vara bra på sitt arbete som de tar på stort allvar. De äldre medarbetarna beskriver tryggare i sin kompetens och behöver inte visa sig på samma sätt. Att de yngre vill visa framför sig kan bero på att de äldre är mer självständiga och inte behöver visas på samma sätt. Att de yngre vill visa framför sig kan bero på att de äldre är mer självständiga och inte behöver visas på samma sätt.


5.2 Ett relationellt ledarskap

Då de intervjuade cheferna frågades om sitt ledarskap i relation till generation Y identifierades ett relationellt ledarskap som tema i två olika aspekter i form av Förväntningar på ledarskap och Att leda generation Y.

5.2.1 Förväntningar på ledarskap

Då cheferna som intervjuades frågades om deras erfarenheter av att leda generation Y beskrev de att generationen har förväntningar på ledarskap som ibland skiljer sig från andra generationers. Främst skiljde det sig i att generation Y ofta förväntar sig ett tydligare ledarskap, till skillnad från de äldre generationerna som mer anses vilja vara sin egen chef och ha ansvar för sig själva. Generation Y anses mindre självväsende och bryr sig mer om vad ledaren tycker, medan äldre generationer tror mer på sig själva och därfor inte är lika beroende av ledaren. Gällande relationen till ledaren vill generation Y ha en mer kompisrelation för att känna trygghet och förtroende, medan äldre generationer förväntar sig ett ledarskap som är mer formellt. Generellt beskriver generation Y ha höga krav och förväntningar på
ledarskap. Det beskrivs av chef 8 som: “Om man sprang tidigare så får man springa snabbare nu”. Generation Y förväntar sig en personlig touch på ledarskapet där ledaren ska uppmärksamma dem som individer. De tar sig själva på större allvar än tidigare generationer, vilket kräver en viss typ av ledarskap. Chef 5 beskrev följande jämförelse mellan i vilken grad olika generationer ifrågasätter saker: 

I: Vad är dina erfarenheter kring att leda 60- och 70-talister?


**5.2.2 Att leda generation Y**


I: Vad är dina erfarenheter kring att leda 60- och 70-talister?

Chef 6 beskriver hur det är att leda olika generationer och att ett bra ledarskap fungerar oavsett vilken generation individen tillhör, och att det är viktigt att acceptera att folk är olika och inte passar in i stereotyper för generationer. Detta sätt att leda kan förstås utifrån teorin om situationsanpassad ledarskap som bör utföras uteftter individens förutsättningar för att nå bästa möjliga utveckling (Hersey & Blanchard, 1970). För att fokusera på individen behöver troligtvis relationen mellan chef och medarbetare byggas upp, utifrån att ”man måste investera lite i att lära känna varandra, lägga lite tid på det”. Det innebär att det individfokuserade ledarskapet främst befinner sig i fas tre i modellen för situationsanpassat ledarskap, både för ledning av generation Y och för ledning av medarbetare från andra generationer. Samtidigt beskriver generation Y ha en större önskan om individfokus i ledarskapet vilket kanske ytterligare motiverar ett ledarskap utifrån fas tre.

Chef 5 beskriver en skillnad i att leda generation Y i jämförelse med tidigare generationer:

I: Hur upplever du 80- och 90-talisters förväntningar på dig som ledare?
I: Mm, och förväntningar på dig som ledare, skiljer det sig nånting, om du jämför med tidigare generationer då?
Chef 5: Ja men jag tror att dom tidigare generationerna tror att jag har alla svar, att jag kan svara på allting. Medan dom som är yngre dom förväntar sig inte att jag ska kunna svara på allting. [...]


Vidare när frågor ställdes gällande de olika chefernas sätt att leda olika generationer svarade de att förutom deras kunskap om att anpassa ledarskapet uteftter de olika generationernas förutsättningar så bör ledarskapet även anpassas till den kontext som medarbetarna tillsammans befinner sig i. Den större delen av de chefer som intervjuades nämner att generation Y tillhör en av de generationer som har goda tekniska kunskaper, då de föredrar att arbeta genom tekniska verktyg som arbetsmarknaden idag erbjuder. Detta medför att cheferna behövt anpassa sitt ledarskap efter samhällets utveckling och den typ av ledarskap som de olika generationerna förväntat sig. Generation Y är en generation som använder sig av sociala kanaler och de kommunicerar gärna genom exempelvis Messenger, Linkedin och Skype. Det ställer krav på en annan typ av ledarskap eftersom de gärna förväntar sig denna typ av kommunikation med sina chefer. Chef 4 beskriver en ny kontext som ledarskapet behöver anpassas efter till följd av att generation Y introducerat den:

I: Hur upplever du att 80- och 90-talister kommunicerar?
Chef 4: Jätte klassiskt att säga är ju, han äldre jag har liksom han ringer alltid kan jag säga, eller kanske mailar också. Men eh, Messenger håller dom ju på med, det har jag inte riktigt … nej förlåt, Skype, vi har ju Skype här. Och jag fick, jag pratade med en tjej förut här liksom, hon hade försökt Skypea mig igår liksom men jag har inte igång mitt Skype. Jag fick ett mail att nån har försökt nå mig på Skype. Det är så man kommunicerar, gärna såna grejer […].
Chef 4 förklarar hur en yngre medarbetare, tillhörande generation Y, hade försökt kontakta chefen genom Skype vilket skapat en annan typ av kontext att leda i än vad chefen var van vid. Generation Y är med flexibla och bekväma med samhällets tekniska utveckling i form av digitalisering nämligen majoriteten av de chefer som intervjuats. Detta skapar fler möjligheter för medarbetarna som kan leda till att dagens medarbetare erbjuds mer flexibilitet när de söker sig till arbetsplatser. Om medarbetaren besitter en position som inte kräver interaktion med andra personer spelar det ingen roll från vilken plats de genomför sina arbetsuppgifter ifrån så länge det leder till goda resultat. Det medför att många väljer att jobba hemifrån eller från andra platser. Medarbetare som föredrar att arbeta på detta sätt kan behöva en annan form av ledarskap. Denna kontext bör behärskas av ledare som antar ett mer delegerande, coachande och stödjande ledarskap på distans. Ledarnas fokus bör därför fokusera på att tillföra ett stödjande, relationellt ledarskap till sin medarbetare än att lägga för stor vikt vid uppgiftsfokus då det inte är möjligt på distans. Likt resonemanget ovan om generation Y:s öppenhet för att bli ledda genom olika sociala kanaler delger detta möjlighet för ledare att kunna leda på distans med dessa kanaler som verktyg. Sociala kanaler och ett ledarskap på distans går hand i hand med varandra, utan digitaliseringen hade det varit svårt för chefer att leda sina medarbetare på distans. Chef 4 beskriver vidare hur ett ledarskap på distans går till:

I: Hur skulle du beskriva ditt sätt att leda?


5.3 Slutsatser

Studiens syfte var att undersöka chefers erfarenheter av att leda medarbetare som tillhör generation Y, i förhållande till andra generationer. Här följer sammanfattande svar på studiens forskningsfrågor utifrån ovan presenterade resultat och analys.

5.3.1 Vad anser chefer kännetecknar generation Y som medarbetare?

vilket ställer krav på ett ledarskap med fokus på individen. Meningsfulla arbetsuppgifter beskriver
vikten av att generation Y får ägna sig åt arbetsuppgifter som de tycker är roliga och intressanta för att
de ska prestera bra och vara tillfreds. För att kunna tilldela medarbetare från generation Y vad de anser
är meningsfulla arbetsuppgifter behöver chefen lära känna dem som individer. Medarbetarna från
generation Y upplevs ha Engelskaper som passar organisationen som de arbetar för, vilket gör att de
upplevs ha mestadels positiva egenskaper samt likna medarbetare från andra generationer. Det gör
medarbetarna från generation Y mottagliga för liknande ledarskap som andra medarbetare. Generation
Ys Förväntningar på ledarskap beskrivs som att de vill ha ett personligt ledarskap och en nära relation
till sin chef. Då cheferna beskrev hur de upplever generation Y som medarbetare uppkom diskussionen
kring om generation Y är som de är till följd av deras Ålder eller generation. Det kan vidare beskrivas
som att det är svårt att veta om de egenskaper och det agerande som generation Y karaktäriseras av i
dagsläget är till följd av att de är relativt unga eller om karaktärsdragen kommer att följa generation Y
genom livet. I egenskap av unga medarbetare behöver generation Y mer relationellt stöd i ledarskapet
än äldre medarbetare.

5.3.2 Hur beskriver chefer sitt ledarskap i förhållande till generation Y?

Chefers erfarenheter av sitt ledarskap i relation till generation Y beskrivs i resultatet under
Förväntningar på ledarskap och Att leda generation Y. Generation Ys förväntningar på ledarskap kan
sammanfattas i att ha en nära relation med sin chef så att den kan fokusera på deras behov som individer.
Chefer beskriver att de leder generation Y genom att fokusera på individens behov, vilka de kan tyda
om de bygger upp relationen till medarbetaren. Vidare leder chefer även generation Y genom att anpassa
sitt ledarskap efter de nya kontexter som generation Y bidragit till att etablera. Sammanfattningsvis
beskriver cheferna att de, till följd av generation Ys förväntningar på en nära relation, i sitt ledarskap
fokuserar på att bygga upp relationen till medarbetarna från generation Y för att effektivt kunna leda
dom.
6. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras studiens slutsatser i relation till den presenterade tidigare forskningen samt valda teorier under Resultatdiskussion. Avslutningsvis diskuteras Studiens begränsningar samt Förslag till vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion


Att generation Y enligt denna studies slutsatser beskrivs vara självcencterade och flexibla, med en vilja att utvecklas och för att ha meningsfulla arbetssuppgifter, kan enligt diskussionen om ålder eller generation bero på att de är en ung generation. Ålder och vilken fas de är i livet skulle också kunna vara orsaken till att baby boomers i tidigare forskning beskrivs som mer tillfreds än yngre generationer, då de är relativt gamla idag och troligtvis trygga i sina arbetsroll än yngre generationer (Sturts, Ross & Kim, 2013). Samma gällande generation X då de beskrivs bra på att göra flera saker samtidigt, vilket exempelvis kan bero på att de lärt sig att hantera familjeliv, privatliv och arbetsliv i ett (Kapoor & Solomon, 2011). Samtidigt som ålder nog påverkar vilka egenskaper en generation anses ha, vilka beskrivs i tidigare forskning, kan egenskaperna finnas till följd av den värld generationer vuxit upp i. Generation Y beskrivs till exempel kunna äga sig åt självliv förverkligade då de vuxit upp i en relativt lugnt och trygg omvärld. En annan aspekt av ålder i förhållande till den genomförda studien är att det fanns en åldersskillnad mellan cheferna och medarbetarna från generation Y. Cheferna upplever höga förväntningar på ledarskap från generation Y. Det kan bero på att de tillhör olika generationer, innebärande olika åldrar, snarare än faktiska egenskaper hos generation Y. Möjligt leder det också till att generation Y har högre krav på sina chefer då de ofta är äldre personer som därmed anses ha bredare erfarenhet och kanske högre kompetens. Med utgångspunkt i detta kan det vara intressant att spekulera kring ifall generation Y, när de själva blir chefer, kommer uppleva att nåstkommande generation har de egenskaper som generation Y upplevs ha idag.

I sin tur kan detta medföra en diskussion om vilka nackdelar respektive fördelar det finns med att kategorisera in individer inom en viss generationstillhörighet. Generationerna sträcker sig över ett relativt brett åldersspann på ca 20 år. Detta kan medföra att generation Ys egenskaper kan skilja sig beroende på om man är född i början eller i slutet av generationens tidslinje, nödvändigtvis behöver det heller inte betyda att bara för att individen är född med en viss typ av generationstillhörighet finns det


Generation Ys förväntningar på ledarskap i resultatet kompletteras till viss del av de andra generationernas förväntningar i tidigare forskning och tillsammans visar delarna att förväntningarna skiljer sig åt (Baker Rosa och Hastings, 2018, Kapoor & Solomon, 2011). I inledningen beskrivs att chefer behöver vänja sig vid att arbetskraften består av flera olika generationer med olika egenskaper (Bako, 2018). Kanske är det utifrån det teorierna om situationsanpassat ledarskap och efterföljarskap vuxit fram, genom att chefer vantar sig vid att hantera olika generationers förväntningar på ledarskap genom att bygga upp förmågan att anpassa ledarskapet efter individ och kontext.

ett varierande ledarskap och medarbetare från olika generationer med olika egenskaper innebär föränderliga organisationer. Till exempel kommer snart generation Z börja etablera sig som medarbetare inom organisationer och troligtvis visa på egenskaper som medarbetare som skiljer sig från andra generationers. I tidigare forskning beskrivs att generationernas olika egenskaper som medarbetare ställer krav på exempelvis arbetsmiljö, organisationskultur och ledarskap (Gillen & Cheshire, 2015). Resultatet, den tidigare forskningen samt valda teorier om ledarskap visar alla på att en flexibel

Något i resultatet som säger emot att organisationer som en del av arbetsmarknaden kommer att bli allt mer flexibla är att de anställer medarbetare som har egenskaper som passar egenskaper. Det medför att deras medarbetare till viss mån blir lika varandra och att ledarskapet därmed inte behöver anpassas i lika stor mån som om medarbetarna haft mer olika egenskaper. Möjligtvis är det en moteffekt till kraven på flexibilitet och visar på att organisationer som en del av arbetsmarknaden inte kan bli hur flexibla som helst.

### 6.2 Studiens begränsningar


Av den anledningen hade resultatet kunnat påvisa andra utsagor eftersom intervjuerna då ägt rum med andra chefer inom andra branscher. Därför är det viktigt att ta hänsyn till att studiens resultat är utifrån de branscher och de unika organisationer som hörts. En annan aspekt av studien är att två av de intervjuade inte hade så stor erfarenhet av att leda olika generationer. En av dem hade inte så mycket erfarenhet av att leda generation Y och hade mer erfarenhet av att leda tidigare generationer. En annan av respondenterna hade flest unga personer anställda och bara några få från tidigare generationer. Detta bidrog till att respondenternas erfarenheter inte var lika berikade som övriga vilket i sin tur kan ha lett till svårigheter kring att generalisera egenskaper hos de olika generationerna. Likt detta så hade en annan intervjuperson svårt för att generalisera de olika generationernas egenskaper då personen uttalade sig upprepade gånger att den hellre ser till individ än generation. Detta medförde också att intervjufrågorna som yrkade på ett

6.3 Vidare forskning

Det skulle vara intressant att genomföra en liknande studie med en kvantitativ ansats, exempelvis genom enkäter. Det skulle möjliggöra insamling av en större mängd data där mönster bland svaren och samband mellan variabler skulle kunna identifieras. Då skulle resultatet kunna generaliseras i viss mån.

Det skulle vara intressant att genomföra en liknande studie med en kvantitativ ansats, exempelvis genom enkäter. Det skulle möjliggöra insamling av en större mängd data där mönster bland svaren och samband mellan variabler skulle kunna identifieras. Då skulle resultatet kunna generaliseras i viss mån.

Ett annat sätt att undersöka erfarenheter av att leda generation Y skulle kunna vara genom att intervja chefer från olika generationer. Det skulle exempelvis innebära att chefer från generation X och chefer från baby boomers bild av generation Y kan jämföras med varandra. Då skulle skillnader mellan generationer få ett större fokus i studien.

Ett sätt att komplettera den genomförda studien på hade kunnat varit att intervjuas medarbetare från generation Y om hur de upplever ledarskapet från de chefer som intervjuats. Det för att få förståelse om hur ledarskapet upplevs i praktiken.

Något annat som skulle vara intressant att undersöka om några år då generation Z etablerat sig som medarbetare inom organisationer är om de av sina ledare upplevs ha de egenskaper generation Y anses ha idag. En longitudinell studie skulle behövas för att då kunna undersöka hur generationer som är nya som medarbetare upplevs av sina ledare från resterande generationer.
Referenser


Bilagor

Bilaga 1: Missivbrev

Hej,
Skulle du vilja hjälpa oss med vår studie?
Vi heter Louise och Elin och är två studenter från Stockholms Universitet som just nu skriver vår kandidatuppsats inom området pedagogik med inriktning mot personal och arbetsliv.

Vi vill med hjälp av intervjuer undersöka chefers erfarenheter av att leda medarbetare från olika generationer, framförallt den senaste som utgörs av 80- och 90-talister. Därmed är vår målgrupp för intervjuerna chefer som har ansvar över och interaktion med medarbetare från både den senaste generationen samt någon av de tidigare. Stämmer det in på dig eller någon annan inom din organisation som du tror skulle vilja delta i vår studie?


Tack på förhand!
Hör gärna av dig om du har några frågor.

Med vänliga hälsningar

Louise Embe Kåberg & Elin Hallström
louise.embe.kaberg@live.se / elinhallstrm@gmail.com
070-684 55 00 / 073-951 27 49
Samtycke för personuppgiftsbehandling i en uppsatsundersökning


Studien är en del av vår utbildning på Stockholms universitet, som utsett en handledare som stöttar oss genom hela arbetet så att det följer alla regler. När arbetet är klart betygssätts det av en examinerator.


Under tiden vi arbetar med vår uppsats är dina personuppgifter skyddade och kommer inte att lämnas ut till obehöriga. Vi kommer att förvara inspelningar och andra uppgifter på ett säkert sätt. Den information vi samlar in i med hjälp av ljud under första fasen kommer snarast att göras om till anonymiserade texter. Tillståndsblanketterna kommer att förvaras i lästa utrymmen på Stockholms universitet så att de inte kan kopplas ihop med det vi spelat in. När studien är klar och uppsatsen har blivit godkänd kommer den ursprungliga informationen som vi samlat in (ljudfiler) att raderas snarast.

Studiens resultat kommer att publiceras i en uppsats som är skriven så att det inte går att känna igen vilka som varit med i studien. Studien följer forskningsetiska riktlinjer och allmänna lagar. Lite längre ner på sida 2 kan du läsa mer om detta.

Det är mycket värdefullt om vi kan få ditt samtycke att genomföra studien. Hör gärna av dig om du vill fråga något.

Handledares namn:
Anneli Öljärstrand
E-post: anneli.oljarstrand@edu.su.se

Studenternas namn:
Louise Embe Kåberg
E-post: louise.embe.kaberg@live.se

Elin Hallström
E-post: elinhallstrm@gmail.com
Samtycke
Jag har tagit del av information om studien och godkänner att materialet spelas in, sparas och används i studentuppsatsen.

☐ Ja
☐ Nej

Informantens datum och underskrift:

Namnförtydligande:

Mera om riktlinjer och lagar för studien


I övrigt vid frågor vänd dig till handledare och student ovan.
Bilaga 3: Intervjuguide

Information till informanten innan intervjuns start
- Till att börja med behöver vi att du skriver på samtyckesformuläret, för att visa att du godkänner din medverkan i vår studie.
- Syftet med intervjun är att vi vill få förståelse om chefs erfarenheter av att leda 80- och 90-talister som medarbetare inom organisationer, och kring vilka egenskaper de anses ha.
- Intervjun kommer som sagt hänga på i ungefär en halvtimme och gå till så att vi spelar in samtalen. Jag kommer att ställa frågorna och (den andra av oss) kommer att göra lite anteckningar.
- Intervjun kommer bara att användas till vår kandidatuppsats.
- Om du har någon fråga under intervjuns gång går det jättebra att avbryta och ställa den.

Bakgrundsfrågor
☐ Hur länge har du jobbat här? (på nuvarande arbetsplatsen)
  ☐ (Följfråga om nyligen bytt arbete): Vad för typ av organisation har du jobbat på innan?
☐ Hur länge har du haft din nuvarande position?
☐ Hur skulle du beskriva vad ni jobbar med på den här organisationen?
☐ Hur ser organisationsstrukturen ut kring dig?
☐ Ungefär hur många medarbetare är verksamma inom organisationen?
☐ I stora drag, hur ser åldersfördelningen ut inom organisationen?
☐ Hur gammal är du?

Ledarskap
☐ Hur skulle du beskriva ditt sätt att leda?
☐ Hur ser ditt ledarskap ut i olika situationer?
  ☐ Till exempel i framgång eller motgång
☐ Vad finns det för olika förväntningar på dig som chef?
☐ Hur motiverar du dina medarbetare?
☐ Hur interagerar du med dina medarbetare?
☐ Hur ger du feedback till dina medarbetare?
☐ Vad upplever du för svårigheter i ledarkapet?
☐ Vad är det som motiverar dig som ledare?

80- och 90-talister
☐ Vad har du för generella erfarenheter gällande 80/90-talister?
☐ Hur upplever du 80/90-talister Y som medarbetare i din organisation?
☐ Vad är dina erfarenheter kring att leda 40/50-talister?
  ☐ 60/70-talister?
  ☐ 80/90-talister?
☐ Hur upplever du att 80/90-talisters förväntningar på dig som ledare?
  ☐ Jämfört med andra generationer?
  ☐ Konkret exempel på hur det skiller sig (om det gör det)?
  ☐ Varför tror du det skiller sig (om det gör det)?
Egenskaper som medarbetare

- Hur skulle du beskriva inställningen till arbete hos 80/90-talister?
- Jämfört med tidigare generationer?
- Vad är din upplevelse av vad 80/90-talister Y inspireras och motiveras av i arbetet?
  - Jämfört med tidigare generationer?
- Vad är dina erfarenheter kring hur 80/90-talister kommunicerar?
  - Genom vilka kanaler?
  - Jämfört med tidigare generationer?
- Hur upplever du 80/90-talisters förväntningar på arbetstid i jämförelse med fritid?
  - Jämfört med tidigare generationer?
- Hur upplever du 80/90-talisters förväntningar på möjlighet till utveckling?
- Hur upplever du 80/90-talisters relation till teknik?
  - Jämfört med tidigare generationer?

Framtiden

- Hur tror du att framtidens ledarskap kommer att se ut?
- Vilka egenskaper tror du framtidens medarbetare kommer ha?

Avslutning

- Finns det något du känner att du vill tillägga?
- Har du några frågor?

Tack så mycket för att du ville medverka!
Hur vi kommer gå vidare nu är att vi kommer att transkribera ljudfilen för att sedan analysera den tillsammans med de andra intervjuerna vi kommer att ha/har haft.
Skulle du vilja ta del av ljudfilen från intervjun?
Vill du ta del av vår färdiga uppsats sedan?
Du har våra kontaktuppgifter om det skulle vara något.
Skulle det gå bra om vi hörde av oss om vi har några funderingar?
Tack igen!