

# Generation Y – förlorade genier!

En fallstudie av generation Y:s eftersträvade ledarskapsegenskaper

Carmen Manzano & Oscar Nyström



Magisteruppsats 15 hp

Höstterminen 2010

Handledare: Docent Paula Liukkonen

English: Generation Y- The lost geniuses – A case study of generation Y:s ideal leadership qualities

Kontakt författare:

carmen.manz@gmail.com & oscarnystrom@live.com

**Företagsekonomiska institutionen**



**Stockholms  
universitet**

# *Förord*

Först och främst vill vi tacka alla ungdomar och arbetsledare som har deltagit i vår enkätundersökning. Vi vill vidare tacka samtliga intervjurespondenter Delroy Fogo, Michael Löw, Joel Nyström, Åsa Sandström och Bo Sundmark för sitt bidrag och engagemang i vår studie.

Vi vill även ge ett stort tack till Marika Ronthy som har givit oss kunskap och inspiration kring ledarskap och dess problematisering. Din ledarskapsintelligens kommer vi bära med oss i vårt framtida arbets- och privatliv.

Särskilt tack vill vi ge vår handledare, mentor och inspirationskälla Paula Liukkonen som under studiens gång personligt har engagerat sig och väglett oss teoretiskt. Vi är tacksamma för all hjälp och förtroende under studiens gång. Det har varit en ära att få ha dig som handledare.

Stockholm, Januari 2011

*Carmen Manzano & Oscar Nyström*

# Sammanfattning

Sverige står idag inför ett generationsskifte i samhället och arbetsmarknaden då 40-talisterna kommer att pensioneras och därmed ersättas av en yngre generation dvs. generation Y. Forskning tyder på att när dessa skiften sker på arbetsplatsen uppstår missförstånd och konflikter eftersom organisationer präglas av olika generationer som innehar olika värderingar. Forskarna menar att om man inte behandlar detta så kan företag på sikt skada kommunikationen, arbetsrelationerna samt verksamhetskulturen och i sin tur förhindra arbetsprocesserna och effektiviteten i företaget.

Vi har i vår studie undersökt vilka egenskaper och färdigheter generation Y efterfrågar hos sin framtida ledare. Resultatet av denna studie visar att den unga generationen värdesätter ledarskapsegenskaper som tillhör den emotionella och själsliga intelligensen. Vi undersökte även om dagens ledare upplever och förstår ungdomarnas värderingar och hur de har anpassat sitt ledarskap till dessa. Studien visar att det råder en teoretisk förståelse och anpassningsförmåga men i praktiken föreligger ett splittrat tillvägagångssätt.

**Nyckelord:** Generation Y, Ledarskapsintelligens, Anpassat ledarskap, Tillvägagångssätt, Ledarskapsegenskaper.

## Abstract

Sweden is facing a generation shift both in society and labor market since the generational Boomers (individuals born around 1940) is about to retire and thus be replaced by a younger generation, called generation Y. Since organizations are characterized by different generations that hold distinct value-system, research indicates that when these shifts take place misconceptions and conflicts arise in the work environment. Researchers argue that if organizations do not consider and process these differences in values, the company in the long-run will harm its communication, labor relations, business culture and addition constrain the work procedure and the effectivity in the business.

We have in our study examined which qualities and skills generation Y seek in their future employer's leadership. The result of this research shows that the young generation recognize qualities in leadership that belongs in an emotional and spiritual intelligence (EQ and SQ). We also studied how today's leaders perceive and comprehend adolescences' values and how they have adapted their leadership into these values. The study demonstrates a theoretical understanding and adaptability but in practice a fractured approach exists.

**Keywords:** Generation Y, Leadership intelligence, Adaptive leadership, Mode of procedure, Leadership Qualities.

# Figurförteckning

---

## **Figurer**

Figur 1 s. 23 Modell av studiens hermeneutiska spiral.

Figur 2 s. 27 Egen modell av värdegrund- och generationsbildning.

Figur 3 s. 33 Omarbetad figur av Marika Ronthys ledarskapsintelligens.

Figur 4 s. 37 Ledarskapsmodell av egenskaper utifrån generation Y:s preferenser.

Figur 5 s. 38 Ledarskapsmodell av egenskaper utifrån arbetsledarnas svar.

Figur 6 s. 39 Stapeldiagram över ledarskapsfärdigheter utifrån generation Y:s preferenser.

Figur 7 s. 40 Stapeldiagram över ledarskapsfärdigheter utifrån arbetsledarnas svar.

## **Tabeller**

Tabell 1 s. 41 Sammanställning av enkätstudien.

Tabell 2 s. 43 Sammanställning av Tulgans och vårt tillvägagångssätt.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Problembakgrund .....	8
1.1.2 Generationsteori.....	8
1.1.3 Ett nytt ledarskap växer fram - Ledarskapsintelligens.....	9
1.1.4 Generation som begrepp .....	11
1.1.5 Definition av generation Y .....	12
1.2 Problemdiskussion.....	12
1.3 Problemformulering.....	14
1.4 Syfte.....	14
1.5 Avgränsningar .....	14
<b>2. Metod .....</b>	<b>15</b>
2.1 Vetenskapens filosofiska traditioner.....	15
2.2 Induktion, deduktion eller abduktion.....	16
2.3 Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod.....	17
2.4 Undersökningsdesign.....	18
2.4.1 Fallstudien som forskningsdesign.....	19
2.5 Databesamling .....	20
2.5.1 Enkätstudien .....	20
2.5.2 Intervjuer med arbetsledare .....	21
2.6 Urval .....	21
2.7 Källkritik – reliabilitet och validitet .....	22
2.8 Sammanfattning av metodavsnittet.....	23
2.9 Metoddiskussion.....	24
2.9.1 Metodologiska problem och svårigheter.....	24

<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>25</b>
3.1 Generation som begrepp .....	25
3.1.2 Mannheims definition av generation .....	26
3.2. Generationsteori i företagsekonomiska sammanhang .....	26
3.2.1 Generationsteori.....	27
3.2.2 Generationernas värderingar och attityder.....	27
3.2.3 Boomers – födda 1946-1964 .....	28
3.2.4 Generation X – födda 1965-1981 .....	29
3.2.5 Generation Y – födda 1982-2000 .....	30
3.3 Ledarskapsintelligens .....	32
3.3.1 Ledarskapskvation .....	32
3.4 Tulgans tillvägagångssättsteori.....	33
3.5 Undersökningsvariabler.....	35
3.6 Teoridiskussion.....	35
<b>4. Empiri .....</b>	<b>36</b>
4.1 Generationsteori.....	36
4.1.1 Generation Y – de nio främsta egenskaperna .....	37
4.1.2 Arbetsledarna – de nio främsta egenskaperna .....	38
4.2. Tillvägagångssättsteori för generation Y .....	38
4.2.1 Resultat av önskade ledarskapsfärdigheter – generation Y .....	39
4.2.2 Resultat av ledarskapsfärdigheter – arbetsledarna .....	40
4.3 Ledarskapsintelligens – intervjuer .....	40
<b>5. Analys och förståelse av empiri och teori .....</b>	<b>41</b>
5.1 Generationsteori.....	41
5.1.1 Ledarskapsegenskaper och dess intelligens.....	42
5.2 Tillvägagångssätt för generation Y.....	42
5.2.1 Sammanställning av tillvägagångssätt.....	43
5.3 Analys av intervjuer relaterat till generationsteori .....	43

5.3.1 Ledarskapsintelligens – anpassat ledarskap.....	45
5.3.2 Konsekvenser vid utebliven förståelse av generation Y:s värdegrund .....	46
<b>6. Slutdiskussion av studien .....</b>	<b>47</b>
<b>7. Litteraturförteckning .....</b>	<b>49</b>
<b>8. Bilagor .....</b>	<b>52</b>
8.1 Bilaga 1 – Vetenskapens filosofiska traditioner .....	52
8.2 Bilaga 2 – Källkritik – reliabilitet och validitet .....	53
8.3 Bilaga 3 – Enkät .....	55
8.4 Bilaga 4 – Intervjufrågor .....	57
8.5 Bilaga 5 – Förkortade intervjusvar .....	58
8.6 Bilaga 6 – Hela intervjusvar .....	62

# 1. Inledning

---

*I inledande kapitel presenteras en övergripande presentation om de ämnen vi avser att undersöka. Kapitlet inleds med en redogörelse av problematiken kring generationsskiften och dess kulturpåverkan samt en förklaring av de centrala begrepp som kommer att behandlas i uppsatsen. Därefter kommer problemdiskussionen att mynnas ut till uppsatsens frågeställning och syfte, som följs av en redogörelse för uppsatsens avgränsningar.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Arbetsmarknaden står inför ett generations- och paradigmskifte som innebär att en majoritet av en generation som kallas för Boomers födda 1946-1964 kommer att pensioneras och därmed ersättas av ny arbetskraft, den så kallade generation Y. Tidigare studier har visat att när sådana skiften inträffar i samhället uppstår förändringar i attityder och värderingar, vilket även återspeglas på arbetsplatserna. Som en följd av dessa förändringar har arbetsplatsen påverkats och attityder och värderingar hos medarbetarna ombildats. Dessa skiften och förändringar har medfört att andra och nya krav har kommit att ställas på arbetsplatsen samt dess ledarskap.<sup>1</sup>

### 1.1.2 Generationsteori

Dagens arbetsplats består idag av individer från tre olika generationer – Boomers (40-60-talister), generation X (60-80-talister) och generation Y (födda mellan 1982-2000), var och en med sina olika referensramar som enligt bland annat Twenge et al. associeras till sin specifika tidsperiod. Enligt dessa forskare härstammar attityder, karaktärsdrag och beteenden från gemensamma värderingar som grundas i erfarenheter av sociala och historiska händelser från respektive tidsperiod.<sup>2</sup> Scott menar vidare att dessa erfarenheter är basen till individens allmänna samhälls- och trosbild som med tiden kan utvecklas,<sup>3</sup> en teori som forskarna allmänt refererar till som generationsteorin. Skillnaderna som uppstår i värderingar eller normer och som skiljer generationerna åt återspeglas även på arbetsplatsen, och detta tenderar att skapa dispyter, motsättningar och kollisioner mellan generationerna. Olikheterna kan enligt forskarna i ett långsiktigt perspektiv skada kommunikationen, arbetsrelationerna samt verksamhetskulturen i sin helhet och i sin tur förhindra arbetsprocesserna, effektiviteten och visionen att vilja och kunna utvecklas.<sup>4</sup> Lancaster påpekar att företag som i framtiden har rätt kombination av generationer och uppmuntrar värderingsskillnader utvecklas till de mest attraktiva och effektiva arbetsgivarna. Dock menar hon att detta är en utmaning då de olika generationerna lätt kan missförstå varandra, samtidigt står hon fast vid att vinsten överträffar förlusten.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Twenge s. 201, Twenge et al s. 1118, Sessa et al. S 49-52.

<sup>2</sup> Twenge et al. s. 1120.

<sup>3</sup> Scott s. 356.

<sup>4</sup> Sessa et al s. 48.

<sup>5</sup> Lancaster s. 5.



Enligt aktuell forskning finns det ett samband mellan de värderingar som innehas och den generation som observerats, och utifrån dessa menar forskarna att varje generation i sig skapar sin gemensamma värdegrund bestående av karakteristiska attityder, normer och beteenden. Som nämns ovan åtskiljer den gemensamma värdegrunden individer födda under olika perioder som delar distinkta händelser. Forskarna menar att genom dessa händelser påverkas generationens tanke- och agerandemönster som på sikt leder till förändrade normer i samhället.<sup>6</sup> Smola och Sutton tydliggör ytterligare värdegrundens effekt då den påverkar kulturen på arbetsplatsen och generationernas inställning till auktoriteter samt organisationer i helhet.<sup>7</sup> Likväl poängterar andra forskare såsom Montana och Petit att detta kan ses som en förenkling av problematiken eftersom en generations värderingar och attityder även påverkas av samhällets ekonomiska situation. De menar exempelvis att vid en lågkonjunktur värdesätter generationen monetära aspekter som en hög lön, medan i högkonjunkturer värdesätter de ett bra arbetsklimat.<sup>8</sup>

Den forskning vi har tagit del av indikerar att den största utmaningen som företagen i framtiden kommer möta är att på ett effektivt och framgångsrikt vis hantera, motivera och vägleda den nya generationen arbetstagare genom att förstå de värderingar de innehar.<sup>9</sup> Den svenska managementkonsulten Björn Molin har under en längre tid studerat organisationers olika verksamhetskulturer och undersökt de eventuella samband som råder mellan verksamhetskulturen och företagets finansiella resultat. Han anser att företagen bör vara medvetna om de värderingar medarbetarna besitter för att kunna identifiera värdegrunden och verksamhetskulturen i organisationen. Molin menar att utan en enhetlig verksamhetskultur kan företagets fulla potential inte nås.<sup>10</sup> Cennamo och Gardner förklarar att företagen måste uppmärksamma generationernas skilda värderingar för att kunna kartlägga verksamhetskulturen och erhålla en förståelse av de olika behov som råder på arbetsplatsen. De menar att företagen tydligt bör kommunicera verksamhetens värderingar och prioriteringar för att utveckla och stärka företaget.<sup>11</sup> Sessa et al menar vidare att för att olika individer och generationer ska kunna samverka och vara effektiva på arbetsplatsen är det väsentligt för företag att förstå gruppernas olika värdegrunder.<sup>12</sup> De indikerar att generationsförändringar i värderingar och attityder hos medarbetare även har bidragit till att ett nytt ledarskap behöver utvecklas och således anpassas till den aktuella utvecklingen.

### **1.1.3 Ett nytt ledarskap växer fram – Ledarskapsintelligens**

Arbetsplatsens pågående generations- och paradigmskifte har medfört till att en diskussion har uppstått kring hur den nya generationen ser på ledarskap och ledarrollen. Sessa et al. presenterar i sin studie om generationsskillnader i ledarskapsvärderingar och beteende, hur generationerna värdesätter ledarskap och hur de skiljer sig åt. De tar även upp generationsteorin som tydliggör dessa skillnader och menar att utifrån den forskning de har studerat kommer generationerna att kollidera på arbetsplatsen om skill-

---

<sup>6</sup> Twenge et al. s. 1120, Sessa et al. s. 49, Scott s. 356, Smola & Sutton s. 364.

<sup>7</sup> Smola & Sutton s. 364.

<sup>8</sup> Montana & Petit s. 37-39.

<sup>9</sup> Twenge s. 208.

<sup>10</sup> Molin (2004) s.3, 26, 48-50.

<sup>11</sup> Cennamo & Gardner s. 904

<sup>12</sup> Sessa et al s. 48.

naderna i värderingar och attityder inte uppmärksammas.<sup>13</sup> Även Yu och Miller påpekar i sin studie att generationer med dess olika värdegrunder skiljer sig i synen på ledarskap och arbete.<sup>14</sup> Tulgan redogör i sin teori - sex olika tillvägagångssätt för att engagera generation Y - att organisationer med dess ledare är i behov av att förändra och omforma sin ledarskapsstil för att maximalt kunna dra nytta av de egenskaper generation Y besitter. Genom att förstå den nya generationens egenskaper kan ledaren fånga gruppens uppmärksamhet och så småningom utveckla framtida och effektiva ledare.<sup>15</sup>

Organisationspsykologen Marika Ronthy som har specialiserat sig inom området ledarskapsutveckling menar att en hållbar värdegrund i företag är en förutsättning för att kunna konkurrera i en ständigt föränderlig värld. För att förstå sin samtid och kunna ha möjlighet att tillsammans avgöra och skapa organisationens samt sin egen framtid är det av vikt att ha en gemensam och hållbar värdegrund. Detta menar Ronthy skapar både trygghet och delaktighet hos medarbetarna.<sup>16</sup> Vidare menar hon att förändringar i organisationer skapar nya värdegrunder och förhållningssätt till ledarskap i företagen. Det huvudsakliga målet för företagen har historiskt sett varit att skapa finansiella värden av medarbetarnas arbetsinsatser. Ronthy och Molin som är två erfarna ledarskapsutvecklare med många års erfarenhet av svenskt ledarskap hävdar att dessa värden inte enbart bör utgå från ekonomiskt mätbara värden utan inkluderar även icke-finansiella värden, såsom att motivera och tillgodose sina medarbetares behov. Effektivitet i företag inkluderas således av båda dessa värden. Ronthy och Molin anser vidare att genom ett bra ledarskap skapas motivation hos medarbetaren som i [sin tur](#) säkerställer ett fullgott slutresultat.<sup>17</sup>

Under en femårig period utförde Ronthy en studie på svenska arbetsplatser inom tjänstesektorn där hon utforskade relationer mellan medarbetarna och chefer samt ledarskap i allmänhet. Det insamlade empiriska materialet behandlade både chefernas inställning till ledarskap, vad cheferna behövde utveckla för att nå ett gott ledarskap samt vad medarbetarna eftertraktade hos sina chefer. Genom insamlade data teoretiserade Ronthy om ett nytt ledarskap och utformade därefter en modell i form av en ekvation som hon kallar för ledarskapsintelligens (LQ). Enligt Ronthy är ledarskapsintelligensen summan av en själslig intelligens (SQ), en emotionell intelligens (EQ) och en logisk och problemlösande intelligens (IQ).<sup>18</sup> Ledarskapsintelligensen beskrivs mer utförligt i teoriavsnittet.

Ronthy påstår vidare att vi människor i alla tider har tränat och premierat logiskt tänkande snarare än att utveckla relationskompetens, dvs. att öva upp sin medmänskliga förmåga och hur man hanterar konflikter. Enligt henne innehar dagens organisation både en äldre och en ny syn på ledarskap. Det äldre synsättet utgår ifrån att organisationen är en maskin vars delar är medarbetarna. För att slutprodukten ska bli optimal kan medarbetarna styras och kontrolleras. Detta äldre synsätt menar Ronthy står i konflikt med det nya ledarskapet som utgår ifrån att ledaren ska koncentrera sig mer på att *leda* istället för att *styra*. Det nya ledarskapet innebär att ledaren inte ska utöva makt för att det är möjligt utan att ledaren ska vara öppen för dialog vilket skapar motivation, engagemang och delaktighet vilket leder till en decentralisering

---

<sup>13</sup> Sessa et al s. 47-52.

<sup>14</sup> Yu & Miller s. 2-6.

<sup>15</sup> Tulgan i Burkus s. 18.

<sup>16</sup> Ronthy (2006) s. 25.

<sup>17</sup> Ronthy (2006) s. 15, 28.

<sup>18</sup> Ronthy (2006) s. 9-10, 37.

av makten. Ronthy klargör vikten av att förstå och definiera *vad* som motiverar medarbetaren för att sedermera kunna erhålla kunskap om vad som är meningsfullt för medarbetaren.<sup>19</sup>

Enligt Ronthy kännetecknas det äldre synsättet inom ledarskap av logikens betydelse och fokuserar på att förklara, mäta, utreda och beräkna. Detta tankesätt menar Ronthy är kortsiktigt, linjärt, snävt och utesluter ett empatiskt tänkande vilket har skapat ett avstånd mellan chefer och medarbetare. Till skillnad från det äldre synsättet bygger det nya ledarskapet på tanken om en gemensam och hållbar framtid där chefer och medarbetare samarbetar för att lösa olika problem. Ledarskapsintelligen (LQ) som betecknar det nya ledarskapet karakteriseras av ett helhetsperspektiv utifrån ett rationellt och medmänskligt tänkande. Helhetsperspektivet utgörs av att alla delarna i SQ, EQ och IQ kombineras och samverkar för att ledaren på så vis ska kunna inneha och utveckla en god ledarskapskompetens.<sup>20</sup>

### 1.1.4 Generation som begrepp

Generationsbegreppet används ofta i studier för att beskriva och förklara skillnader som upplevs mellan åldersgrupper i samhället, samt för att identifiera individens roll i sitt historiska perspektiv. Begreppet generation definieras av forskare som en grupp av människor i approximativt samma ålder som lever under samma tid och delar ungefär samma sociala förhållanden.<sup>21</sup>

Mannheims ursprungliga tanke är att fenomenet bakom en generation snarare handlar om en sociologiskt och inte en biologisk effekt. Han menar att den sociologiska händelsen kan påverka generationens känslomässiga förhållningssätt till omvärlden och därmed framkalla nya normer.<sup>22</sup> Mannheims synsätt har sedermera anammats och teoretiserats av bland annat de forskare som tidigare nämnts i problembakgrunden.

Schewe et al. menar att en generation fastställs utifrån ett åldersintervall och att generationsintervallen oftast är 20-25 år långa, med andra ord den tid det tar för en person att växa upp och skaffa familj. Han poängterar vikten med att förstå att generationer innefattas av olika kohorts, dvs. grupper av människor som delar specifika historiska händelser. Effekten av dessa karakteristiska händelser påverkar och formar enbart den berörda kohorten och inte generationen i stort. En kohort är alltså inte enligt Schewe et al. detsamma som en generation utan en del av generationen, och dessa begrepp anses ofta felaktigt åsyfta samma sak. Schewe et al. anser att tidslängden på kohorter kan variera i relation till de händelser som definierar dem där exempelvis andra världskriget definierar en kohort som endast är sex år lång i en generation som är betydligt längre.<sup>23</sup> Macky et al. betonar svårigheten med att generalisera en generation då grupperingar inom generationen kan stå opåverkade av händelser och på så vis försvåra fastställandet av när och hur vilka händelser påverkar. De menar även att personliga händelser i individens liv kan ha en större effekt vid utformningen av en värdegrund än sociala och politiska händelser.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Ronthy (2006) s. 21-22.

<sup>20</sup> Ronthy (2006) s. 58-61.

<sup>21</sup> Se Twenge et al. s. 1120, Pilcher s. 482, Scott s. 356, Sessa et al. s. 48, Smola & Sutton s. 364.

<sup>22</sup> Mannheim (1952) s. 291.

<sup>23</sup> Schewe et al s. 105-106, informellt möte med Dr. Charles Schewe 2010-10-25.

<sup>24</sup> Macky et al. S. 858-860.

Sessa et al. menar att när sociala fenomen inträffar, som en generation tydligt identifierar sig med, skapas en generation och en sammanhållning. Enligt dessa forskare förekommer flera utmärkande drag som bidrar till att generationen skapas, exempelvis kan det vara förändringar i ekonomin och demografien, krig, stora kollektiva minnen eller betydelsefulla ledargestalter. De lyfter vidare fram karakteristiska händelser i generation X:s tidsperiod såsom finansiell-, familjär- och social osäkerhet samt den snabba förändringen som på sikt påverkat generationens värdegrund. Eftersom generationen växte upp i hem där antingen båda föräldrarna arbetade eller hade genomgått skilsmässa, sökte sig individerna hemifrån till vänner i brist på socialt stöd.<sup>25</sup> De menar att generationen utifrån dessa drag generellt har utvecklat en individualistisk attityd i förhållande till den tidigare rådande kollektiva synen.

### 1.1.5 Definition av Generation Y

Ett antal diversifierade definitioner av generation Y har påvisats beroende på vilken åldersgrupp som åsyftas och vilken benämning forskarna ger generationen. Exempelvis definierar Twenge et al. generation Y som ”generation Me” (GenMe) där åldersgruppen 1982-1999 åsyftas.<sup>26</sup> Sessa et al. beskriver svårigheten med att fastställa en enhetlig definition av denna grupp både gällande benämningen av generationen och vilket åldersintervall den utgår från. I deras studie har generation Y refererats till som ”Millennials”, men de redogör att även andra benämningar finns såsom generation Y och Nätgenerationen. Enligt dessa forskare inleds generationens intervall år 1982 eller 1983 och de konstaterar att ett specifikt slutår hittills inte har blivit fastställt.<sup>27</sup> Även Smola och Sutton benämner generationen som ”Millennials”, dock skiljer de sig åt gällande åldersintervallet då de definierar ”Millennials” som individer födda mellan åren 1979-1994.<sup>28</sup>

Enligt EU:s ungdomsstyrelse och Förenta Nationerna finns det, i det internationella rättssystemet, en tydlig definition av ungdomar som individer mellan 15 och 24 år.<sup>29</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Den forskning som vi har studerat tyder på att attitydförändringar har uppstått i och med de politiska och sociala händelser som har förekommit i varje generation. Detta indikerar att sådana förändringar troligtvis även sker och har skett i generation Y. Forskning kring denna generation är relativt begränsad och återfinns främst i utländska studier och den undersökning som har utförts har framförallt varit jämförande studier främst av boomers och generation X.<sup>30</sup> Trots att det finns ett stort intresse och förståelse för problematiken runt generation Y, om hur de ska och kan ledas, finns mindre empiriskt material om generationen än tidigare generationer.<sup>31</sup> Ett fåtal studier kring den svenska generation Y har gjorts av

<sup>25</sup> Sessa et al s. 49-51.

<sup>26</sup> Twenge et al. s. 1118.

<sup>27</sup> Sessa et al s. 51.

<sup>28</sup> Smola & Sutton s. 365.

<sup>29</sup> EU:s ungdomsstyrelse <http://www.ungdomsstyrelsen.se/art/0,2072,4874,00.html>, Youth and United Nations <http://www.un.org/esa/socdev/unyin/qanda.htm>.

<sup>30</sup> Smola & Sutton s. 363.

<sup>31</sup> Twenge et al. s. 1120.

bland annat de svenska forskarna Anders Parment och Lindgren et al. Dessa har utfört grundliga studier om generation Y:s attityder och värderingar. Dock anser vi att dessa studier saknar en direkt koppling till ledarskap i arbetslivet.<sup>32</sup> Av ovanstående resonemang finner vi det särskilt intressant att studera generation Y i relation till ledarskap.

Vi har efter en litteraturgenomgång kommit till insikt om att många forskare använder likartade benämningar på de olika generationerna men inte liktydliga definitioner. Av den anledningen kan det vara svårt att som forskare ge en absolut och exakt definition på vad en generation innebär och vilka som ingår i den, då deras definitioner skiljer i både åldersintervall och de orsaker som skapar dem. Vid flera tillfällen har det varit svårt att tydligt avgöra när en historisk händelse på ett signifikant sätt har påverkat en generation, och av den orsaken har det därför varit en stor utmaning för oss att avgöra när effekter inträffar och påverkar generationen.

I denna studie är vår ambition att erhålla kunskap och empiriskt material som kan understödja en tänkbar strategi eller modell för det nya ledarskapet, och ämnar således inte att jämföra generation Y:s värderingar med boomers och generation X. Studien skall heller inte fastställa ett faktum eller en statisk modell för hur man i all framtid bör hantera den nya generationen eftersom vi inte tror att en statisk modell skulle vara till hjälp i organisationer som ständigt medverkar i en föränderlig värld. Studien skall fungera som tankeväckare för företag och organisationer för att diskutera samt bli varse om problematiken kring generation Y:s värdegrund och inställning till arbete. I denna uppsats kommer vi främst att använda oss av begreppet generation Y och utgå ifrån åldersintervallet 1986-1994. Enligt FN:s definition av ungdom som nämns ovan tillhör denna grupp vår benämning av generation Y som är på väg in i arbetslivet. Vi är medvetna om att detta utifrån Schewe et al:s diskussion om kohorter kan definieras som en kohort av generation Y. Vårt intresse ligger främst i att påvisa och undersöka de individer som inte har så stor erfarenhet av arbetslivet eller ännu inte har inträtt på arbetsmarknaden. Vi anser att de äldre kohorterna av generation Y i hög grad redan har skaffat sig en relation med den äldre generationen boomers på arbetsplatsen och kan följaktligen ha påverkats av boomers värderingar och egenskaper. Av den anledningen anser vi att undersökningsgruppen ungdomar passar in i vår studie.

Denna diskussion har resulterat i en frågeställning kring ledarskap på arbetsplatsen och generation Y:s syn på detta. För att kunna samarbeta och leda generation Y effektivt och framgångsrikt är det av intresse att undersöka vilka egenskaper denna generation efterfrågar hos en ledare samt jämföra detta synsätt med dagens ledarskap. Vi vill även undersöka den beredskap och medvetenhet organisationer idag har för att leda denna generation.

---

<sup>32</sup> Se Lindgren et al. (2005) & Parment (2009).

## 1.3 Problemformulering

Vår frågeställning lyder således:

- Vilka egenskaper och färdigheter kännetecknar det framtida ledarskapet utifrån generation Y:s preferenser?

Ovanstående problemformulering mynnar även ut i följande frågor:

- Hur upplever ledarna generation Y i arbetslivet?
- Har ledarna anpassat sitt ledarskap till generation Y?
- Vilka konsekvenser kan uppstå enligt ledarna ifall förståelsen av generation Y:s värdegrund uteblir?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och presentera en tänkbar modell över vilka egenskaper och färdigheter en ledare bör besitta utifrån generation Y:s preferenser. Vår ambition med studien är att lyfta fram samt redogöra de egenskaper och färdigheter som kan attrahera, motivera och engagera den unga arbetskraften som är på väg att träda in på arbetsmarknaden. Vi är även intresserade av att undersöka vilka eventuella konsekvenser ledarna tror kan uppstå om generation Y:s värderingar ignoreras. Via vår studie ämnar vi öka kunskapen och förståelsen för hur de framtida medarbetarna vill bli ledda på arbetsmarknaden. Vidare strävar vi efter att resultatet i denna studie skall kunna användas i arbetslivet och därmed underlätta kommunikationen mellan framtida ledare, chefer och medarbetare.

## 1.5 Avgränsningar

I generationsfenomenet påverkas en hel generation. I generation Y:s fall innebär det samtliga individer mellan 16-28 år. Vi anser det nästintill omöjligt att genomföra en studie på hela den berörda populationen, då studien begränsas av både tid och geografiska avstånd. Eftersom vi anser att det kan finnas grupperingar med skilda värdegrunder i generation Y tycker vi även att åldersintervallet 16-28 år är väl tilltaget för att ge studien ett tillförlitligt resultat och en vetenskaplig tyngd. Utifrån detta har vi valt att fokusera på FN:s definition av ungdom dvs. ett åldersintervall mellan 16-24 år. En geografisk avgränsning har även gjorts då studiens empiri kommer utgå från svenska respondenter i Stockholmsområdet, detta är ett medvetet val då vi har haft i åtanke att ämnet innehar en komplexitet och kan påverkas av sin sociala kontext. Av den anledningen är det svårt att erhålla en global helhetsbild av fenomenet. Detta val kan även grundas i argumentationen kring tidsaspekten.

## 2. Metod

---

*I följande kapitel ämnar vi resonera kring de vetenskapsteoretiska huvudriktningar och metodologiska tillvägagångssätt som påträffats. Vi skall även redogöra för den ståndpunkt och metodval vi har tagit och som vi anser lämpar bäst för vår studie. Slutligen kommer vi att avsluta metodavsnittet med den hermeneutiska spiralen som förklarar och tydliggör studiens tillvägagångssätt samt vår förståelse- och tolkningsprocess.*

---

Vetenskapen syftar till att förklara och förstå en verklighet för att nå en sanning. Svårigheten med vetenskapen är att den ständigt förändras. Förändringar som leder till att gamla sanningar förkastats och revideras, och blir således omöjliga att fastställa som absoluta fakta.<sup>33</sup> Dock eftersträvar forskningen att ge så tydliga och sannolika avtryck av verkligheten som möjligt.<sup>34</sup> Av den anledningen är det väsentligt för forskare att i enskilda metodkapitel motivera och förklara en studies metodologiska ansats. Det finns olika metodiska angreppssätt för att lösa fenomen, och forskaren bör vid en vetenskaplig undersökning ta hänsyn samt överväga en mängd olika aspekter vid valet av teorier och angreppssätt.<sup>35</sup> Vidare kan en studie genomföras med hjälp av olika forsknings- eller undersökningsmetoder som ger forskare en mall för hur det empiriska materialet bör samlas in och analyseras.<sup>36</sup> Oberoende av vilket filosofiskt förfaringssätt forskare använder sig av har empirismen en väsentlig roll i att bekräfta eller falsifiera hypoteser. Även om empirin kan syfta till att skapa säker kunskap, betyder detta inte att kunskapen enbart baseras på empirin utan kan snarare användas som ett tolkande hjälpmedel för att säkra kunskapen.<sup>37</sup>

### 2.1 Vetenskapens filosofiska traditioner

Positivismen och hermeneutiken är två vetenskapsfilosofiska huvudriktningar som anger vilken teoretisk och metodologisk ansats ett vetenskapligt arbete har. Till skillnad från hermeneutiken som har sitt ursprung i de humanistiska vetenskaperna där fokus ligger på tolkning och förståelse, grundas positivismen på ett naturvetenskapligt synsätt med kausala samband och förklaringar.<sup>38</sup> Enligt Thurén finns endast två källor till kunskap inom positivismen. Detta kan ske dels genom iakttagelser som vi uppfattar via våra sinnen samt genom logiken som frammanas från hur vårt intellekt etablerar vad vi anser vara fakta. Dessa ”hårda fakta” ska enligt positivismen analyseras på ett kvantifierbart sätt för att forskaren senare skall kunna dra generella slutsatser.<sup>39</sup>

För en mer utförlig beskrivning av vetenskapens filosofiska traditioner hänvisas till bilaga 1.

---

<sup>33</sup> Thurén (2002) s. 10.

<sup>34</sup> Holme & Solvang (1996) s. 30.

<sup>35</sup> Gustavsson, red. (2004) s.7-9.

<sup>36</sup> Bryman (2002) s. 41.

<sup>37</sup> Gustavsson, red. (2004) s.7-11.

<sup>38</sup> Gustavsson, red. (2004) s. 11-13 & Andersson s. 28.

<sup>39</sup> Thurén (2002) s. 14-16.

Det har varit svårt att avgöra vilken vetenskaplig ansats vår studie ska utgå från då tillvägagångssättet kommer att ha både en kvantitativ och kvalitativ metodologi. Vi ansåg först att positivismen kunde tänkas vara en lämplig forskningsansats eftersom vår ambition är att utforma en ledarskapsmodell för framtida arbetsledare. En av teorierna, generationsteorin, betonar till en viss del betydelsen av urvalets geografiska ursprung, med andra ord dess geografiska och sociala kontext. Denna teori ansåg vi vara verifierbar dvs. att man utifrån teorin kan förklara fenomenet. Men det motstånd som positivismen tidigare har erfårit då den kritiserades för att utesluta påverkan av kulturella och teoretiska referensramar, fick det oss att reflektera över huruvida generationsteorin kunde vara verifierbar eller inte i denna studie.

Sammantaget valde vi att inte använda oss av det positivistiska synsättet då vi ansåg att generationsteorin från de utländska studierna är påverkad av sin kulturella kontext och således inte neutral och verifierbar. Vidare påpekar företrädare för hermeneutiken att även om samma fenomen inte kan upprepas identiskt kan den bidra till en ökad kunskap och förståelse till andra sammanhang. Vårt syfte med studien är att skapa en djupare förståelse ur ett svenskt perspektiv av en generations egenskaper. Detta för att sedan kunna sätta det i ett större socialt sammanhang, exempelvis arbetsplatsen och ledarskapet. Eftersom generationsteorin även utgår från hur situationer i givna sammanhang kan förändra människans värderingar, så är det av stor vikt att använda en hermeneutisk ansats då det är svårt att nå kvantifierbara resultat och fastställa en slutsats ur ett globalt perspektiv. Som undersökare är vi medvetna om att den objektiva rollen kan vara svår att bibehålla eftersom även vi påverkas av våra kulturella och sociala identiteter samt att vår generationstillhörighet kan färga oss. Metodkapitalet kommer att avslutas med den hermeneutiska spiralen som kommer att ligga till grund för vår förståelse- och tolkningsprocess under vår studie.

## **2.2 Induktion, deduktion eller abduktion**

Det finns ett antal olika val en forskare bör beakta när en studie tar form. Ett av dessa är hur forskaren och studien ska förhålla sig till den empiri som har samlats in och de befintliga teorierna som har valts. Detta förhållningssätt ger studien en ram för hur forskaren ska studera fenomenet vilket påverkar hur slutsatsen dras. Enligt Thurén och Bryman finns det två skilda angreppssätt att dra slutsatser på, nämligen den induktiva ansatsen som åsyftar till att dra slutsatser utifrån det empiriska materialet samt att skapa nya hypoteser. I motsats till den induktiva ansatsen bygger det deduktiva angreppssättet på den befintliga teorin som prövas mot den insamlade empirin för att senare dra slutsatser.<sup>40</sup>

Alvesson och Sköldberg presenterar ett tredje angreppssätt som de refererar till som abduktion. De menar att denna metod är en blandning av både den induktiva och den deduktiva ansatsen där abduktionen använder sig av empiriska fakta liksom induktionen samt att den godtar teoretiska inslag vilket gör att den ligger närmare deduktionen. Via detta angreppssätt omtolkas både teorin och empirin som under forskningsprocessen ger en ökad kunskap och förståelse. Denna metod anser forskarna vara berikande eftersom de menar att enbart användande av en induktiv eller deduktiv metod kan medföra att undersökningen och dess resultat blir intetsägande.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Thurén (2002) s. 19-25 & Bryman (2002) s. 20-23.

<sup>41</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 41-42.



Det empiriska material som vi ämnar tolka och dra slutsatser ifrån kommer vi att erhålla via både enkätstudier och intervjuer. Eftersom teorin ska stödja en del av empirin för att ge en ökad förståelse kommer vi att pendla mellan den befintliga teorin och det empiriska materialet. Med andra ord ska inte teorin verifiera empirin utan ge en förförståelse inför vårt hermeneutiska arbete som på sikt ska resultera i en generell förståelseökning för problematiken. Med hänsyn till detta samt att tidigare forskning gett oss stöd, kunskap och inspiration anser vi att studiens angreppssätt bör utgå från ett abduktivt synsätt och således inte enbart inneha en induktiv eller deduktiv ansats. Pendlingen kopplar vi till den hermeneutiska spiralen där tolkandet av empirin i kombination med teorin och förförståelsen skapar en ökad och djupgående kunskap.<sup>42</sup> Detta innebär att teorin skapar både en för- och efterförståelse vilket förklaras och beskrivs i den hermeneutiska spiralen och är en förutsättning för vår slutsats. Genom detta angreppssätt kan vi erhålla tillräckligt med underlag och lärdom för att skapa en modell av den sociala verkligheten som skall lyfta fram de väsentliga egenskaper det framtida ledarskapet kännetecknar.

## 2.3 Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod

Holme och Solvang beskriver samhället som en komplex och mångfaldig verklighet, och de menar att det därför är viktigt att välja den undersökningsmetod som passar bäst för det problemområde forskaren ämnar studera. De beskriver främst två forskningsmetoder - den kvalitativa och kvantitativa metoden som enligt forskarna har olika styrkor och svagheter. Även om dessa två metoder åsyftar till att ge en bättre förståelse av hur samhället samt hur olika grupper och individer samspekar med varandra, skiljer de sig åt i tillvägagångssättet av att fånga verkligheten.<sup>43</sup>

Den kvantitativa forskningsmetoden utgår från det deduktiva synsättet där statistiska och kvantifierbara resultat eftersöks. Genom denna forskningsansats tillämpar forskaren siffermässiga mätinstrument som omvandlar den insamlade informationen om den sociala verkligheten till data. I motsats till den kvantitativa forskningsmetoden bygger den kvalitativa ansatsen på en metod som har sin utgångspunkt i ord och tolkning av det sociala samhället. Metoden eftersträvar en djupare förståelse och beskrivning av de fenomen som studeras där vikten läggs vid hur individer uppfattar och ser på verkligheten. Den kvalitativa tillvägagångssättet associeras med det induktiva synsättet där empirisk data ämnar generera teori.<sup>44</sup>

För att erhålla ett helhetsperspektiv av det fenomen som studeras menar Holme och Solvang att det kan vara fördelaktigt att kombinera en kvalitativ med en kvantitativ forskningsmetod. Genom denna kombination menar de att de svagheter som de båda metoderna besitter reducerar svagheternas effekter, samt att styrkorna snarare förstärks. Holme och Solvang presenterar fyra olika strategier hur man kan kombinera en kvalitativ och kvantitativ metod i en forskningsansats. En av strategierna är att det kvalitativa angreppssättet blir en uppföljning av den kvantitativa undersökningen. Via kvantitativa data

---

<sup>42</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 45.

<sup>43</sup> Holme & Solvang (1996) s. 76.

<sup>44</sup> Bryman (2002) s. 35.

erhåller forskare en generell överblick av problematiken som därefter bidrar till att lyfta fram de faktorer som är väsentliga för att få en djupare inblick i en kvalitativ undersökning.<sup>45</sup>

Med stöd av Holme och Solvangs påpekande att verkligheten präglas av komplexitet och föränderlighet i vilken det är viktigt att välja rätt undersökningsmetod, anser vi därför att denna strategiska kombination av metoder kan vara den mest tillämpningsbara. Utgångspunkten i denna studie är dock en kvalitativ undersökning med en kvantitativ empirisk grund. Eftersom syftet med vår studie är att undersöka generation Y:s preferenser för att sedan presentera en tänkbar modell över vilka egenskaper en ledare bör besitta ger denna forskningsmetod ett underlag för att enklare få en översikt och därefter erhålla ett djupare perspektiv av problematiken. Detta för att kunna redogöra för vad det nya ledarskapet bör känneteckna. Det första stadiet i undersökningen kommer att innehålla kvantitativ empirisk data som erhålls via en enkätundersökning. Även om enkäten representerar ett kvantitativt tillvägagångssätt, behandlas den ur ett kvalitativt synsätt då den innehåller begrepp som beskriver mänskliga egenskaper vilka grundas i attityder och värderingar. Det kvalitativa tillvägagångssättet kommer att utföras i form av intervjuer för att utvärdera problematiken och synen kring generation Y. Med andra ord ska teorin fungera som en vägvisare och skapa förförståelse för att hjälpa och identifiera samt förstå problematiken kring denna uppsats.

## 2.4 Undersökningsdesign

Efter det att forskaren har övervägt och beslutat om *vad* som ska undersökas, *vem* som ska delta i undersökningen samt *var* och *när* undersökningen kommer äga rum bör forskaren därefter ställa sig frågan om *hur* undersökningen ska utföras.<sup>46</sup> Bryman fastställer undersökningsdesign som en ram för hur undersökningen ska genomföras och vilken teknik som ska användas för insamling och analys av data. Med andra ord ska undersökningsdesignen fokusera och konkretisera samt vägleda studiens forskningsansats.<sup>47</sup>

I denna studie undersöker vi ett fenomen som har sitt ursprung i ett pågående generationsskifte på arbetsmarknaden. I och med detta skifte har den nya arbetskraften influerat arbetsplatsen med nya värderingar samt attityder och dessa har således påverkat ledarskapet i allmänhet. Utifrån de tidigare nämnda komplexa och svårtydliga faktorerna anser vi att det därför kan vara svårt att genomföra studien med enbart en kvantitativ ansats. Ambitionen med undersökningen är att lyfta fram de egenskaper som den nya arbetskraften efterfrågar hos en ledare. Egenskaper som enligt generationsteorin baseras på attityder och värderingar och som slutligen jämförs med dagens ledarskap. Detta för att öka insikten och kompetensen om hur de framtida medarbetarna kan och vill bli ledda på arbetsmarknaden. Med hänsyn till detta och uppsatsens metodavsnitt samt litteraturen vi har läst kring de olika vetenskapsfilosofiska traditionerna och metodinriktningar har vi således resonerat oss fram till studiens undersökningsdesign. För att vi ska kunna tillgodogöra oss och analysera det empiriska materialet anser vi att studien bör utgå från en hermeneutisk vetenskapstradition med ett abduktivt angreppssätt genom huvudsakligen en

---

<sup>45</sup> Holme & Solvang (1996) s. 85-87

<sup>46</sup> Sverke i Gustavsson, red. (2004) s. 34.

<sup>47</sup> Bryman (2002) s. 42.

kvalitativ metod. Även om studien kommer att utgå från en kvalitativ ansats ska studiens första del utgå från en kvantitativ undersökning, detta för att ge en förståelse och ett helhetsperspektiv inför studien. Den undersökningsdesign som är lämpligast utifrån dessa parametrar är enligt oss en fallstudiebaserad forskning som vi i nästa stycke kommer att beskriva mer ingående.

### 2.4.1 Fallstudien som forskningsdesign

Gummesson förklarar att fallstudiebaserade studier i synnerhet används för att analysera och kartlägga helt eller delvis okända fenomen av ett eller flera fall som baseras på en mängd faktorer och samband vilket gör dem svåröverskådliga. Han anser att fallstudier används i olika syften, dels som underlag för forskning där syftet är att generera empirisk data som skall analyseras och tolkas, och dels att fallstudier även kan användas som pedagogiskt hjälpmedel samt konkretisera abstrakta begrepp och teorier.<sup>48</sup> En fallstudiebaserad forskning kan innehålla både en kvantitativ och kvalitativ ansats. Dock är den enligt Gummesson främst kvalitativ eftersom den kvalitativa ansatsen ger förståelse och beskrivning som en kvantitativ ansats inte förmår. Han indikerar även att fallstudier ofta har en utforskande natur när fenomenet framförallt inte är välkänt och forskningen har ett behov av att undersöka och beskriva dess grund och kärna.<sup>49</sup>

Merriam betonar vikten av att en forskare bör utgå från studiens forskningsfråga och vilket område som problematiken berör innan valet och användandet av fallstudien som forskningsdesign. Hon menar att det finns för- och nackdelar med att använda fallstudier som forskningsdesign. En av nackdelarna enligt henne är att fallstudien ibland kan överförenkla eller överdriva vissa faktorer i vissa situationer. Hon påpekar även att forskare ibland tenderar att behandla fallstudien som en redogörelse för ett helhetsperspektiv när det i själva verket bara behandlar en viss situation från en viss aspekt. Dock anser Merriam att det finns fördelar med användandet av fallstudier. Hon menar att fallstudiens forskningsdesign kan bidra till en förståelse för den dynamik som ligger bakom vissa företeelser. Ytterligare en fördel med att använda fallstudier som metod är den studerar verkliga företeelser, betingelser och fenomen. Med denna utgångspunkt anses metoden därför vara särskild lämpad för just studier av människan och samhället den lever i.<sup>50</sup>

Med hänsyn till att vi ämnar undersöka ett socialt fenomen där vi studerar verkliga företeelser och inte avser att generalisera utan behandla en viss situation från en viss aspekt det är därför svårt att erhålla en global och total helhetsbild av den studerade problematiken. Av den anledningen har vi beaktat Merriams argument och anser att en fallstudie lämpar sig väl för vår studie då vi studerar människan och det samhället den lever i idag. Skälet till att enkätundersökningen utgörs av kvantitativa data är att den skall generera underlag för förståelse om hur den framtida ledarskapsutvecklingen kan se ut. Även om studien huvudsakligen består av en kvalitativ forskningsmetod sätts resultatet av den kvantitativa undersökningen i relation med de kvalitativa intervjuerna. Detta för att tolka och senare via fallstudiens forskningsdesign erhålla en djupare förståelse av fenomenet.

---

<sup>48</sup> Gummesson i Gustavsson, red. (2004) s. 115.

<sup>49</sup> Gummesson i Gustavsson, red. (2004) s. 117-118.

<sup>50</sup> Merriam (1994) s. 45-48.

## 2.5 Datainsamling

Jacobsen nämmer två former av data vid insamling av studiens empiri – primärdata och sekundärdata. Primärdata innehåller insamlingar direkta utförda av forskaren från informationskällor via intervjuer, observationer och frågeformulär. Detta står i klar kontrast till sekundärdata där forskaren baserar sin data på information insamlad av andra forskare och innehåller exempelvis ofta kvantitativa analyser och statistik. Insamlingen av primärdata är ofta anpassad till studiens specifika syfte och detta kan anses vara både positivt och negativt. Positivt då primärdata rättar sig efter studiens ramar vilket ger studien och data en trovärdighet. Å andra sidan kan anpassningen av datainsamlingen emellanåt betraktas som ensidigt och tillrättalagd till studiens syfte. Ett sådant empiriskt material kan därför anses vara svår att sätta in i andra sammanhang och data kan på så vis brista i tillit.<sup>51</sup>

Den primära data i vår studie kommer att utgöras av insamlat material som vi erhåller via våra enkätstudier och intervjuer vi genomför med arbetsledare där enkäten främst kommer att besvaras av generation Y. Förutom intervjuerna med utvalda arbetsledare kommer samma enkät även att besvaras av ett antal arbetsledare för att urskilja om det råder en samsyn eller inte mellan dagens arbetsledare och den berörda generationen.

### 2.5.1 Enkätstudien

För att på bästa sätt kunna besvara vår huvudfråga om generation Y:s preferenser gällande ledarskap har enkätens innehåll inspirerats från den forskning vi har tagit del av som har behandlat generationsproblematiken på arbetsplatsen. Enligt Holme och Solvang är det av stor vikt att enkäten har en tydlig struktur med ett lättbegripligt språk och en klar och professionell utformning.<sup>52</sup> För att enkäten ska vara lättförståelig för respondenterna och inneha en hög svarsfrekvens har vi beaktat Holme och Solvangs riktlinjer vid utformningen av enkäten. Vi har i denna enkät valt att använda oss av slutna svarsalternativ, detta dels för att på ett enkelt vis kunna datorisera empirin men även för att underlätta besvarande av enkäten. Enkäten består av två delar. Den första delen innefattar 45 förutbestämda adjektiv som beskriver egenskaper som efterfrågas hos en ledare. Respondenten ska totalt ringa in nio av dessa adjektiv. Andra delen av enkäten behandlar ledarens färdigheter dvs. ledarens agerande. Respondenten ska av de 22 utvalda praktiska färdigheterna välja och sedan rangordna sex färdigheter de vill att en ledare ska inneha. Utdelningen av enkäten kommer att ske på utvalda skolor och arbetsplatser och alla som medverkar kommer i enlighet med forskningsetiska riktlinjer att vara anonyma. Urvalet kommer att behandlas närmare under sin rubrik. Enkätundersökningen kommer således att ha som syfte att skapa en ökad förståelse som i enlighet med den hermeneutiska metoden bidrar med en ökad kunskap och förståelse av det studerade fenomenet.

---

<sup>51</sup> Jacobsen (2002) s. 152-153.

<sup>52</sup> Holme & Solvang (1996) s. 173.

## 2.5.2 Intervjuer med arbetsledare

Enligt Gummesson baseras de flesta fallstudier på någon form av individuella intervjuer och innehar olika former av strukturer.<sup>53</sup> I vår studie kommer vi att använda oss av en semistrukturerad intervjuform, där varje respondent kommer att besvara sex förutbestämda frågor. Valet av semistrukturerad intervjuform grundas på att kunna avgränsa och fokusera inom ett ämne som innehar en bred komplexitet och omfattning. Detta för att underlätta i fastställandet av konkret och tydlig analys då vi anser att öppna intervjuer har en tendens att tappa problemets centrala fråga. I denna intervjuform kan frågornas ordningsföljd variera samt att intervjuprocessen är flexibel, dvs. att kompletterande frågor kan utgöra en viktig del av undersökningsresultatet.<sup>54</sup> Under intervjuerna kommer vi i enlighet med den semistrukturerade intervjuformen vara öppna för att ställa eventuella följdfrågor utöver de redan formulerade frågorna. Fem respondenter kommer att delta i individuella intervjuer och personen ifråga kommer att ha friheten att besvara frågan och utveckla den på ett eget sätt. Respondenterna kommer inte att få ta del av frågorna i förväg, detta för att undvika eventuell påverkan och värdering av ämnet och svaren. Dock kommer vi att inför varje intervjumöte med att kort presentera fenomenet och studiens syfte för att delge respondenten en grundförståelse av problematiken. Eftersom syftet är att lyfta fram generation Y:s syn och referenser gällande ledarskap är det av stor vikt att även förstå hur dagens ledare relaterar till gruppen, samt om deras ledarskap har anpassat sig och i så fall på vilket sätt. Anledningen till det valda antalet intervjuer beror på att studien är tidsbegränsad.

## 2.6 Urval

Enligt Bryman måste forskare i alla undersökningssituationer göra ett urval utifrån den totala populationen. Begreppet population definierar Bryman som de samtliga enheter en forskare studerar där han eller hon gör sitt urval ifrån. Med enheter menas allt ifrån nationer, städer, individer eller organisationer, detta beroende på fall eller situation.<sup>55</sup> Urvalet utgörs av vad och vem som ska undersökas samt var och när undersökningen ska ske, med andra ord är urvalet ett stickprov från populationen som skall undersökas.<sup>56</sup>

Holme och Solvang förklarar vikten av att få rätt respondenter då de har en avgörande del av undersökningen. Utgångspunkten med kvalitativa intervjuer är inte att eftersträva statistisk generalisering eller fastställning av faktum, utan syftar till att skapa grunder för djupare och bredare förklaringar om studerade fenomen. Av den orsaken är inte urvalet slumpmässigt utan utförs systematiskt och strategiskt utifrån forskarens medvetna kriterier. Detta innebär att kriterierna inte baseras på en ren teoretisk bakgrund utan på en förståelse forskaren har tillskansat sig innan studiens början.<sup>57</sup>

Eftersom vi är bosatta i Stockholm utgår vår urvalsstrategi från Stockholmsområdet då området geografiskt är mest lättillgängligt samt att möjligheten till en hög svarsfrekvens är stor. En del av den

---

<sup>53</sup> Gummesson i Gustavsson, red. (2004) s. 128.

<sup>54</sup> Bryman (2002) s. 301-302.

<sup>55</sup> Bryman (2002) s. 100-101.

<sup>56</sup> Bryman (2002) s. 181.

<sup>57</sup> Holme & Solvang (1996) s. 101.

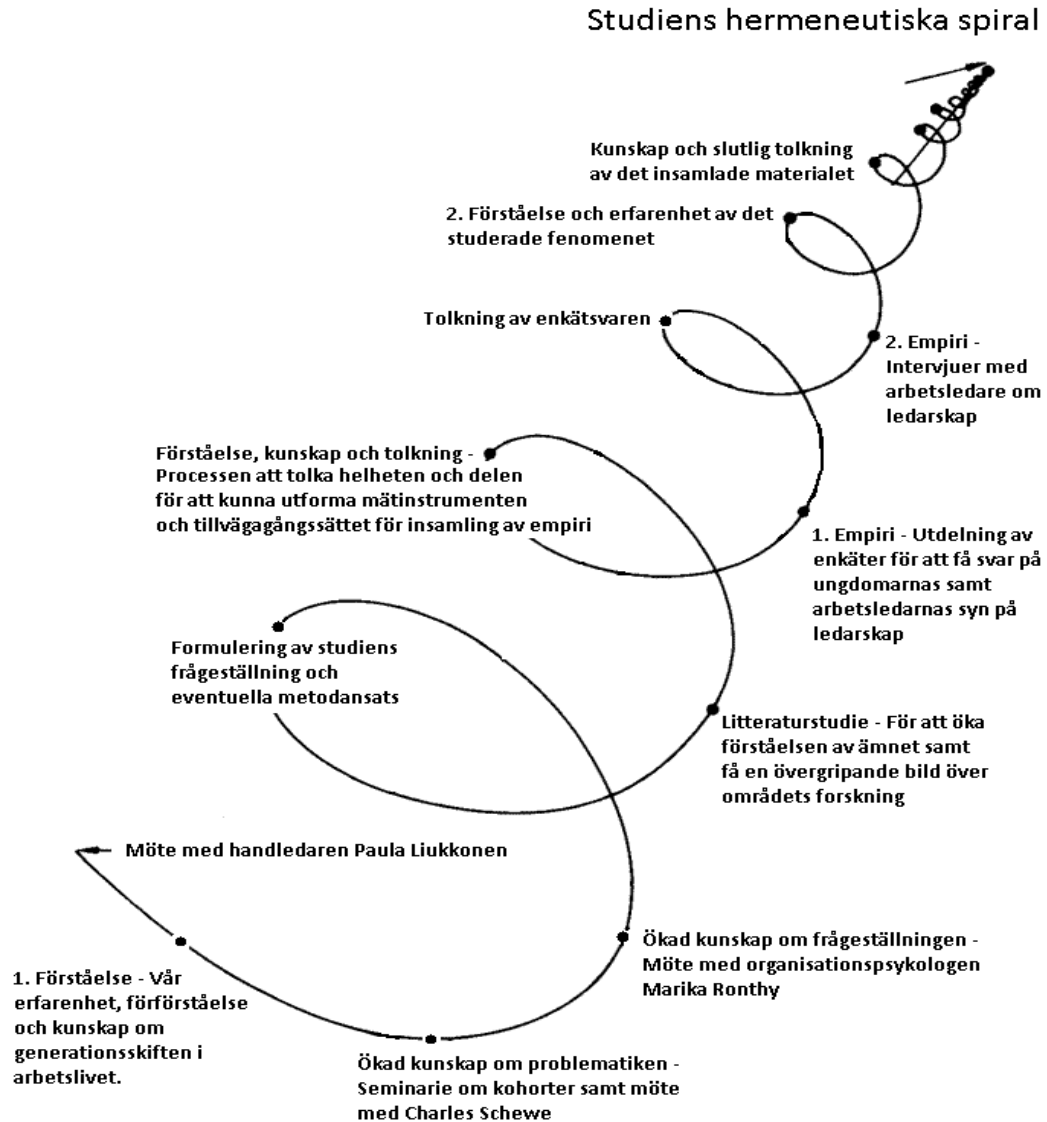
totala populationen i vår studie utgörs av ungdomar i åldrarna 16-24 år bosatta i Sverige idag, och den resterande delen av populationen kommer att bestå av arbetsledare. På grund av populationens storlek och geografiska utspriddhet samt begränsning av tid har vi inte möjligheten att undersöka och nå hela gruppen. Detta gör att vårt urval av undersökta enheter är strategiskt och inte slumpmässigt. Eftersom vi är medvetna om problematiken och vad vi vill undersöka har vi valt dessa undersökningsenheter som en del av en urvalsstrategi. Vår första del av undersökningen kommer att bidra med stor empirisk information där urvalet utgörs av ungdomar som antingen studerar eller arbetar samt ett fåtal arbetsledare som besvarar samma enkät. Urvalet som deltar i enkätundersökningen finner vi via skolor och på arbetsplatser. Andra delen av undersökningen består av kvalitativa intervjuer med utvalda arbetsledare i Stockholm, och även detta är en medveten urvalsstrategi då intervjuer kräver tid och resurser hos såväl respondenterna som oss själva. Detta för att på ett tillfredsställande sätt kunna besvara vår frågeställning om generation Y och dagens ledarskap. Med andra ord kommer enkätundersökningen att ge oss en grundförståelse för studiens problematik. För att erhålla helhetsperspektivet som hermeneutiken förespråkar och ett abduktivt tillvägagångssätt ska det empiriska materialet från dessa två olika urval kombineras.

## **2.7 Källkritik – reliabilitet och validitet**

Hänvisas till bilaga 2 (Källkritik)

## 2.8 Sammanfattning av metodavsnittet

Uppsatsen utgår från en hermeneutisk vetenskapstradition, med ett abduktivt angreppssätt och genom huvudsakligen en kvalitativ ansats. Eftersom vi anser att den hermeneutiska spiralen klargör samt ger en överskådlig bild av vår förståelse- och tolkningsprocess samt studiens tillvägagångssätt ämnar vi avsluta metodavsnittet med att presentera studiens hermeneutiska spiral. Spiralen tydliggör forskningsprocessen, vilket har gett upphov till en ny, ökad och djupare förståelse. Den klargör även de val vi har genomfört för att förstå del- och helheten. På så vis försöker vi uppnå ett helhetsperspektiv av det studerade fenomenet.



Figur 1. Modell av studiens hermeneutiska spiral.

## **2.9 Metoddiskussion**

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för de metodologiska svårigheter som uppstått under studiens gång, detta för att påvisa vår kännedom om de val vi har gjort som influerat studiens styrkor och svagheter.

### **2.9.1 Metodologiska problem och svårigheter**

Sammanlagt besvarades 178 enkäter av ungdomar i åldrarna 16-24 och 29 enkäter från arbetsledare. Utgångspunkten för studien var att få in 250 enkäter från ungdomar samt 40 enkäter från arbetsledare. Vi tog kontakt med ett flertal gymnasieskolor i Stockholmsområdet för att få tillstånd till att dela ut våra enkäter till ungdomarna. Dessvärre blev vår förfrågan nekad av samtliga utom en skola vilken gav tillstånd i slutet av vår insamlingsperiod, detta försvårade vårt mål att uppnå det önskade antal av det insamlade materialet. Även vid insamlingen av enkäter från arbetsledare var det en utmaning att uppnå vårt mål då majoriteten av de tillfrågade led av tidsbrist. Enkätens utformning gjordes så enkelt som möjligt för att underlätta för respondenten och minimera missförstånd. Denna enkät visade sig vara attraktiv hos vissa arbetsledare som valde att kopiera den för att sedan använda enkäten på deras anställda. Under studiens gång blev vårt intresse och förståelse för ämnet både djupare och frågorna intressantare men pga. att studien har ett begränsat tidsspann genomfördes fem intervjuer. Dock hade vi gärna genomfört fler och framförallt djupare intervjuer med både arbetsledare och ungdomar för att på så vis erhålla en än mer djupgående samt bredare förståelse kring generationsproblematiken.

En annan aspekt som kan ha påverkat utformningen av metoddelen är bristen på tillgänglighet av böcker och vetenskapliga artiklar. Med hänsyn till samtliga metodologiska val och de svårigheter som har uppstått är vi således medvetna att utfallet av dessa kan ha påverkat vår studie och därmed slutresultatet.



## 3. Teoretisk referensram

---

*I nästkommande kapitel presenteras vår teoretiska referensram som är relevant för vår studie. Den utvalda teorin kring generationsteori, Ronthys ledarskapsintelligens och Tulgans tillvägagångssätts-teori kommer att framställas och beskrivas grundligt. I avsnittet skall vi även redogöra för hur generationsteorin, som är studiens huvudteori, svarar mot verkligheten med dess historiska händelser. Dessa teorier skall inte prövas utan fungera som inspiration och ge en ökad förståelse för att förstå problematikens sammanhang inför analysen av det empiriska materialet, detta kommer i sin tur att ligga till grund för analysen och slutresultatet.*

---

Vi har valt att presentera teoretiker som både varit framstående i sin forskning och högt ansedda inom sitt område. Det har visat sig att vissa teoretiker har varit anknutna till varandras teorier och forskning där exempelvis Smola och Sutton, Twenge, Campbell, Hoffman och Lance samt Sessa, Kabacoff, Deal och Brown har refererat samt byggt studier och teorier utifrån varandras undersökningar. Valet av teoretiker grundar sig i att vi studerar ett fenomen som sker i modern tid och att majoriteten av dessa teoretiker har presenterat nya forskningsresultat de fem senaste åren. Utifrån ovanstående resonemang anser vi att teoretikerna är relevanta för vår aktuella studie då dessa teorier både stödjer och skapar förståelse kring problemområdet. Från dessa teorier inhämtas även kunskap för att kunna definiera och förstå innebörden av studiens centrala begrepp. Vi har även reflekterat över betydelsen av att studierna är baserade på varandra och har därefter ifrågasatt detta faktum. Vi har deltagit i seminarier och samtalat med svenska ledarskaps- och verksamhetsexperter såsom Marika Ronthy. En annan person som vi fick möjlighet att samtala med är den amerikanske forskaren Charles Schewe som gästföreläste på Stockholms universitet om teorin bakom begreppet kohorts. Dessa möten tillförde kunskap och förståelse utanför de teoretiska ramarna vilket bidrog till en ökad praktisk kunskap, något hermeneutiken uppmuntrar.

### 3.1 Generation som begrepp

Begreppet generation har lättsinnigt använts av teoretiker vid studerandet av generationsskillnader i samhället och på arbetsplatsen. Forskarnas definitioner av en generation har till viss del innehållsmässigt varit densamma men skilt sig åt i åldersintervaller och historiska händelser som har skapat generationen. Av den anledningen har det varit svårt att fastställa en exakt definition och avgränsning av begreppet. Majoriteten av de forskare som vi påträffat har ofta använt och inspirerats av Mannheims ursprungsdefinition om vad en generation är och utifrån definitionen har forskarna delvis omarbetat begreppet till sin respektive studie och teori. Med hänsyn till detta har vi valt att först beskriva Mannheims ursprungliga definition för att sedan förklara hur begreppet har använts i företagsekonomiska sammanhang.

### 3.1.2 Mannheims definition av generation

Mannheim diskuterar och reflekterar i sin essä - problemet med generationer - begreppet generation och huruvida den sociala samt biologiska relationen påverkar den. Även om Mannheim inte fastställer en entydig definition av begreppet redogör han noggrant kring fenomenet generation. Han menar att för att erhålla en klar bild av den struktur som ligger bakom fenomenet av en generation bör man tydliggöra de specifika interageranden mellan de individer som utgör gruppen, med andra ord hur individer socialt samspelar. Om det inte vore för den sociala interaktionen mellan individer skulle generation som socialt fenomen enligt Mannheim inte existera, utan endast bestå av födelse, åldrande och död. Vidare menar han att en generations lokalisering grundas i ett socialt samspel då samhället utgörs av sociala och historiska händelser. Dessa händelser menar han bidrar till sociala effekter som formas i känslor, tankar och beteende, dock betonar han betydelsen av de biologiska faktorerna såsom liv, död och åldrande. En generation påverkas således enligt Mannheim av sociala effekter som baseras på biologiska faktorer.<sup>58</sup>

Han fortsätter att redogöra för att varaktigheten och intervallet av en generation varierar mellan 15 till 30 år. Han menar dock att de flesta definitioner utgår från att en generation existerar i 30 år då individerna anses fullärda vid denna ålder och kan först då utnyttja sin fulla potential, av den anledningen är det därför svårt att hitta generationens naturliga inledning. Detta på grund av att födseln och döden följer en kontinuerlig ordning men att livet mellan födseln och döden och vid vilken ålder individen exempelvis gifter sig samt utvecklas beror på vilken social kontext man lever i.<sup>59</sup>

Enligt Mannheim råder det en missuppfattning bland forskare som anser att generationsproblem bara existerar inom den specifika generationen. Han menar att även ifall problemen har sitt ursprung i en enskild generation är det svårt att avgränsa och placera ett intervall av problemets effekt. Han förklarar vikten av att samhället skall förstå generationsproblemets effekt och dess intervall för att erhålla insikt och kunskap av de sociala och intellektuella förändringar som inträffar i en alltmer föränderlig värld.<sup>60</sup>

## 3.2 Generationsteori i företagsekonomiska sammanhang

Som vi tidigare nämnt i problembakgrunden och i ovanstående stycke har forskarna valt att utgå ifrån generationsbegreppet för att kunna forma teori och sedan beskriva samt förklara generationsskillnader som upplevs på arbetsplatsen. Detta för att identifiera en individs värdering och attityd som grundas i sociala och historiska förlopp. Teorin i nedanstående stycke förklarar att en generation härstammar från en grupp människor i approximativt samma ålder, som lever under samma tid och delar liknande sociala förhållanden. Utifrån dessa förutsättningar skapas en ny värdegrund inom den berörda gruppen.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Mannheim (1952) s. 287-291.

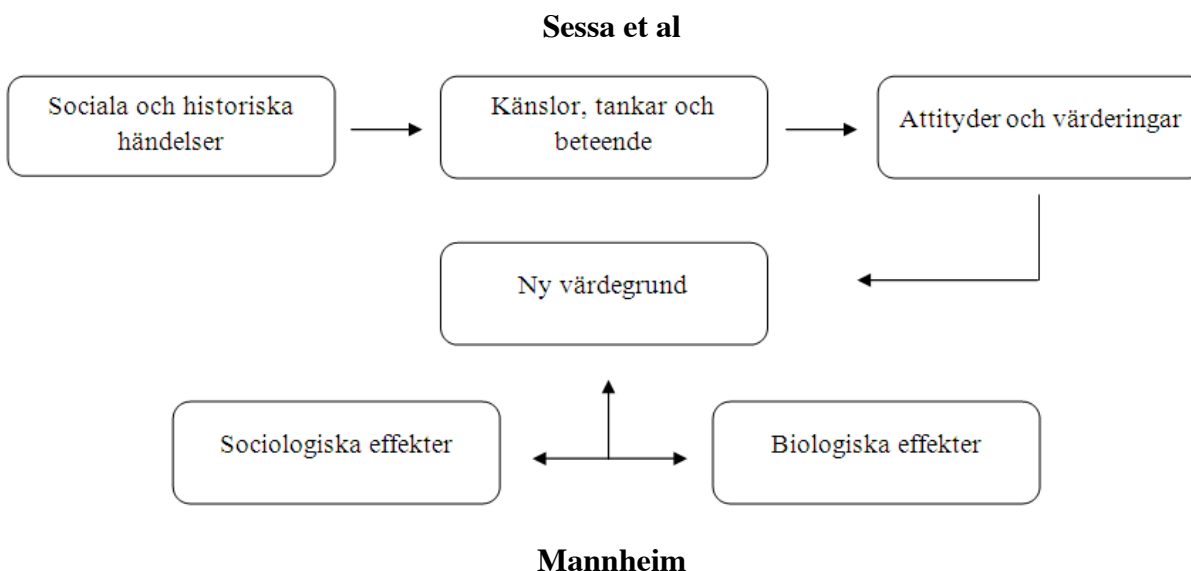
<sup>59</sup> Mannheim (1952) s. 278-279.

<sup>60</sup> Mannheim (1952) s. 286-287.

<sup>61</sup> Se Twenge et al. s. 1120, Pilcher s. 482, Scott s. 356, Sessa et al. s. 48, Smola & Sutton s. 364.

### 3.2.1 Generationsteori

Sessa et al. har i sin undersökning studerat den nya generationen Y:s inträde på arbetsmarknaden. I studien har de behandlat skillnader i värderingar och syn på ledarskap mellan den nya generationen och de äldre på arbetsplatsen. I studien presenterar de en teori som stödjer sig på generationsteorin, som i sin tur härstammar från Mannheims tanke och diskussion om hur en generation uppstår och existerar. Enligt generationsteorin skapas en generation när sociala fenomen inträffar och som en generation tydligt identifierar sig med. Genom detta framkallas en allmän värdegrund bestående av karakteristiska attityder, normer samt beteenden, och med denna värdegrund åtskiljer individer födda under olika perioder som delar distinkta händelser. Enligt Sessa et al. förekommer det gemensamma drag som åtkommer när en generations skapas. De redogör för sex utmärkande händelser som inträffar i omvärlden och som förändrar såväl omgivningen som individen när de sker. Dessa händelser utgörs av förändringar i ekonomin, demografin, krigsutbrott, stora kollektiva minnen eller betydelsefulla ledargestalter och dessa är enligt Sessa et al bidragande faktorer i skapandet av en generation.<sup>62</sup> I modellen nedan har vi sammanfattat och förtydligat Mannheims och Sessa et al:s resonemang kring bildning samt teori av generation.



Figur 2. Egen modell av värdegrund- och generationsbildning.

### 3.2.2 Generationernas värderingar och attityder

I följande avsnitt ska vi redogöra för en sammanfattning av den forskning vi har tagit del av gällande generationsskillnader i värderingar och attityder. Vi har sammanställt de sociala och historiska händelser som enligt teoretikerna har påverkat de tre generationer som utgör arbetsmarknaden, detta för att påvisa hur generationsteorin svarar mot verkligheten och dess händelser. Merparten av den forskning vi har behandlat utgår från amerikanska studier och av den anledningen skall vi först presentera generationsteorin från ett amerikanskt perspektiv för att senare koppla teorin till en svensk kontext. Vi ska

<sup>62</sup> Sessa et al. s. 47-50.

i nedanstående stycke systematiskt redogöra för varje generation och de händelser som kan ha format dem i deras värderingar. Vi kommer dock inte direkt redogöra för hur de amerikanska eller svenska händelserna kan ha påverkat de svenska generationernas värderingar. Detta för att vi anser att det inte finns tillräckligt med klara forskningsunderlag för vår studie inom det svenska området.

### **3.2.3 Boomers – födda 1946-1964**

Boomers kom att tillhöra en generation som associerades med viktiga sociala och politiska händelser som berörde omvärlden och samhället. Medborgarrättsrörelsen i USA var en av de genomgripande förändringarna i det amerikanska samhället då kampen för lika rättigheter och diskriminering gav upphov till en lagförändring - The Civil Right Act of 1964 -. Lagen som var en stor historisk händelse för både kvinnor och folkrörelsen gav kvinnor och minoriteter rösträtt, samt förbjöd systematisk diskriminering. Twenge et al. lyfter fram att generationen influerades av starka ledare, såsom Martin Luther King och John F. Kennedy, vilka kämpade för ett jämlikt och rättvist samhälle. En stor fokus fanns vid denna tid även på Kubakrisen och rörelsen kring Vietnamkriget som påverkade omvärlden och i sin tur generationen.<sup>63</sup>

Enligt forskare har dessa historiska händelser resulterat i att Boomers, som protesterade och kämpade för rättvisa och jämlikhet i medborgarrätts- och kvinnorörelsen, har utvecklats till självständiga och självsäkra individer som anses trygga i att kunna påverka både sitt eget liv och samhället i stort. Sessa et al. samt Smola & Sutton menar att generationen bevittnade svagheter i det politiska systemet och dess ledare, vilket framkallade en medveten attityd och bidrog till att lojaliteten gentemot auktoriteter och myndigheter minskade. Sessa et al. fortsätter med att förklara att dessa historiska aspekter under Boomers tid har influerat till nya värderingar samt normer och således även generationens värdegrund på arbetsplatsen. Undersökningarna som forskarna genomfört påvisar även att individer ur denna generation besitter positiva arbetsförmågor, egenskaper liksom optimism, hög ambitionsnivå och med en vision av att uppnå förändringar. Eftersom de även anses ha en ömsesidig förståelse för sin omgivning medverkar de ofta som mentorer och arbetar gärna i grupper och kollektiva arbetsformer.<sup>64</sup>

Ur ett svensk perspektiv genomgick samhället och Boomers ett ekonomiskt uppsving som inleddes i samband med andra världskrigets slut år 1945. Under tidsperioden 1950-1970 steg Sveriges BNP per capita i genomsnitt med tre procent per år samt att arbetslösheten trots tillfälliga nedgångar i ekonomin var stabil på ett par procent. Dessa händelseförlopp grundade en stark ekonomi vilket gav utrymme till en fördubblad konsumtion. Den stärkta ekonomin i kombination med minskade klassklyftor möjliggjorde en utveckling i samhället som idag refereras till som - den svenska modellen -, denna bygger på goda relationer mellan arbetsgivare och fackföreningar, ett kollektivorienterat politiskt system samt välfärdsstaten - folkhemmet -.<sup>65</sup> Den ekonomiska utvecklingen medförde till att Sverige fick en brist på utbildad arbetskraft vilket på sikt resulterade i att universitetsutbildning som tidigare enbart var förbehållen för överklassen blev tillgänglig för gemene man. Under 1950-talet fanns det 11 000 studenter

---

<sup>63</sup> Se Twenge et al. 1120, Smola & Sutton s. 364, Sessa et al. s. 50.

<sup>64</sup> Sessa et al. s. 50 och Smola & Sutton s. 364.

<sup>65</sup> Östberg s. 13-14.

vid samtliga Sveriges universitet och 20 år senare 1970 hade siffran ökat till 125 000 studenter. Följden av detta blev att en ny generation av akademiker utbildades som inte naturligt innefattades i överklassen utan snarare härstammades från arbetarklassen med dess värderingar. Den rådande arbetskraftsbristen och högkonjunkturen ledde till att kvinnor alltmer började eftertraktades av arbetsmarknaden vilket på sikt bidrog till en förändrad syn av kvinnans roll i samhället och arbete.<sup>66</sup>

### **3.2.4 Generation X – födda 1965-1981**

Betraktar man generationen därefter dvs. generation X påträffas andra händelser som har påverkat samhällsklimatet och generationen i sig. Under denna era inträffade en historisk och viktig utveckling som kom att förändra det sexuella synsättet och individens frihet. Preventivmedlet, den sexuella valfriheten samt en alltmer accepterad syn på skilsmässa ledde till att samhället genomgick en sexuell revolution under 1960-70 talet.<sup>67</sup> Under denna generation framhäver Twenge et al. även en social oro som uppstod kring AIDS epidemin, Sovjetunionens fall samt de radikaliseringsvågor som inleddes under Boomers epok.<sup>68</sup> Dessa radikala visioner eskalerades i generation X och medverkade till skapandet av nya freds- och frihetsrörelser samt en global revolutionär anda som gav internationell solidaritet. En internationell gemenskap som i slutet av 1960-talet kämpade med frihetsrörelser i samband med latinamerikanska och afrikanska revolutionerna samt Black power rörelsen i USA.<sup>69</sup>

Smola och Sutton belyser att generation X genomgick en period av finansiell-, familjär- och social osäkerhet och utifrån detta formades individen av en individualistisk attityd i kontrast med den tidigare kollektivistiska generationen. Eftersom individerna i denna generation kom från ett hushåll med två yrkesverksamma föräldrar eller med en ensamstående förälder som genomgått en skilsmässa sökte generationen socialt stöd utifrån då detta inte fanns tillgängligt i uppväxten. De påvisar även att generationen tycks vara den mest mångkulturella eftersom den växte upp i en mer globaliserad värld. Eftersom generation X anses vara positiva och bekväma med nyutvecklad teknologi, mångfald samt snabba förändringar på arbetsplatsen, indikerar även Smola och Sutton att generationen bidrar med ett praktiskt och konstruktivt problemlösande synsätt på arbetsplatsen.<sup>70</sup>

I och med introduktionen av preventivmedlet och lagen om fri abort genomgick även Sverige en sexuell revolution under 1960-1970 talet. Den tidigare förändrade kvinnoosynen som inträdde under Boomers epok medförde i kombination med den sexuella revolutionen att kvinnorrörelsen fick fäste. Detta utvecklade en familjepolitiskförändring på den svenska arbetsmarknaden eftersom det gav kvinnorna en frihet att kunna planera bildandet av familj och karriär. Kvinnans allt större roll på arbetsmarknaden gav upphov till att barnomsorgen utökades då man ansåg att samhället och familj hade ett gemensamt ansvar för barnen. Förutom att detta bidrog till en ekonomisk förändring i samhället gav utvecklingen kvinnan

---

<sup>66</sup> Östberg s. 10 & 24.

<sup>67</sup> Scott 357.

<sup>68</sup> Twenge et al. S. 1120.

<sup>69</sup> Östberg s. 50.

<sup>70</sup> Smola & Sutton s. 365.

självständighet och ekonomisk frihet. Dessa faktorer var en av flera som bidrog till att ett jämlikare och friare samhälle på sikt började skapas.<sup>71</sup>

När Bror Rexhed blev generaldirektör för Socialstyrelsen 1967 tog han bort de formella titlarna med personalen och ville att personalen istället skulle säga Bror eller du. Detta beslut skapade på sikt något av en informell revolution i det svenska samhället, dvs. Du-reformen. Trots att denna inte var ett formellt beslut gavs möjligheten att på vissa arbetsplatser bestämma att det var Du-tilltal som var rådande. Du-reformen var bara en del av en stor rörelse som skedde under 1970-talet där naturlighet och funktionalism var två uttryck som präglade samhället och hushållen. Det rådande klädmodet under 1970-talet var att individen helst bar använda kläder som i hög grad visade sympati med den vanlige arbetaren. Ur ett uppfostringsperspektiv tog gemene man avstånd från 1950-talets borgliga uppfostran och seder såsom inbjudningskort och bordsplacering blev sällsynta. Ur ett familjeperspektiv förändrades även här idealen och sammansättningen, bland annat kunde man påvisa att 1968 hade 15 procent vuxit upp i en så kallad ofullständig familj. Denna förändring i samhället då alltfler skilde sig underlättades den nya lagen från 1973, som fastslog att betänketiden skulle halveras till sex månader om barn fanns med i bilden.<sup>72</sup>

### **3.2.5 Generation Y - födda 1982-2000**

Den generation som vi ämnar att undersöka i vår studie är enligt Tulgan den första generationen i historien som inte anser att det är en självklarhet att anpassa sig till en ny arbetsplats eller organisation.<sup>73</sup> Generation Y är enligt forskare präglad av att vara uppvuxen i en teknisk och digital värld där Twenge beskriver bland annat generationen som en ständigt uppkopplad generation.<sup>74</sup> Scott fortsätter med att klargöra att innovationen av mikrochip, som är förutsättningen för den nya teknologin, har revolutionerat den fysiska transporten, kommunikationen och informationen och således radikalt förändrat samhället och individen.<sup>75</sup> I dagens samhälle finns friheten men även enkelheten att ta sig till olika delar av världen. Internet har varit en stor del av uppväxten och tillgången till internet har gett generation Y möjlighet att snabbt söka efter information samt att de använder sig av internet och teknologin som instrument för att kommunicera socialt med sin omgivning världen över. Generationen är liksom generation X en mångkulturell generation, och i generation Y:s fall betraktas skillnaderna mellan individer i form av kulturell eller etnisk bakgrund som positiva egenskaper. De innehar en väl medveten attityd om att världen är full av möjligheter men besitter även av ärvda problem som de ständigt blir påmind av då de är uppvuxna med ett pågående mediebrus. Enligt amerikanska forskare har generation Y blivit påverkad av terrorism, exempelvis Oklahoma bombningarna och 11:e september, men även av en ständigt närvarande ekonomisk osäkerhet som beror på att alltfler unga lever i fattigdom. Trots detta visar studier på att gruppen innehar positiva attityder om hopp och tro på framtiden och med en stark vilja att kämpa.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Arvidsson (1999) s. 230-231.

<sup>72</sup> Arvidsson (1999) s. 227-236.

<sup>73</sup> Tulgan i Burkus s.22.

<sup>74</sup> Twenge et al. s. 1120.

<sup>75</sup> Scott s. 358.

<sup>76</sup> Sessa et al. s. 51-52.

Twenge et al. skriver att det kan vara svårt att få fram entydiga värderingar och attityder som resultat då generationen är ung på arbetsmarknaden. Det finns dock studier som tyder på att generation Y är mindre fokuserad på arbete än tidigare generationer. De försöker i högre grad balansera sitt arbete med sitt privata liv för att få ett fungerande liv. Andra egenskaper som generation Y enligt studier innehar är att de är individualistiska men att de även värdesätter kollektiva värderingar såsom familjeliv eller ett aktivt socialt liv. Andra studier visar även att generationens ständiga globala konkurrens kan ha fått gruppen att engagera sig i sociala frågor för att använda detta som en konkurrensfördel i jakten på arbete.<sup>77</sup> Tulgan hävdar att detta beteende frambringades av att generation Y redan som barn hade en mängd aktiviteter som föräldrarna ansåg var karaktärsdanande, utvecklande och ett måste för framtiden. Med andra ord anser Tulgan att denna generation helt enkelt lever som de har blivit uppfostrade.<sup>78</sup>

I Sverige har denna unga generation fått ta del av ett nytt och friare Europa i och med medlemskapet i EU som bidragit till att medborgare inom EU har kunnat röra sig fritt och arbeta i samtliga medlemsländer utan visum eller tillstånd.<sup>79</sup> De har även upplevt medias fokusering kring exempelvis krigen i Iran-Irak, forna Jugoslavien, folkmordet i Rwanda och Palestina-Israel konflikten. Även i Sverige skedde under den här generationen en kraftig teknologisk förändring som har lagt grund för dagens högteknologiska samhällsattityder. Datorer, internet, mobiltelefonen, olika typer av media spelare såsom tv, dvd och mp3 är väsentliga tekniska utrustningar i många ungas liv. De fungerar bland annat som hjälpmedel i skolan och i arbeten men framförallt i deras sociala liv. En klar värdering gällande arbete är att ett arbete inte ska utgå från att tjäna pengar utan vikten ligger i att trivas och ha roligt. Skoj ska vara synonymt till arbete.<sup>80</sup>

Ur ett svenskt perspektiv visar undersökningar att generation Y har andra värderingar än tidigare generationer. Exempelvis definieras respekt inte utifrån en titel eller position utan att detta är någonting som förtjänas av individer som visar sin kompetens. Detta betyder alltså att generation Y inte automatiskt visar respekt och beundran för en auktoritet utan att denne har presterat någonting.<sup>81</sup> Enligt Parment betraktar inte den svenska generation Y arbete som en plikt eller försörjningssätt utan mer som ett medel för att förverkliga sig själva och sina livsmål.<sup>82</sup> Parment menar vidare att generation Y bedömer värdet av trygghet på ett annorlunda vis än tidigare generationer, visserligen arbetar gruppen gärna i projekt men inte på bekostnad av valfriheten på arbetsplatsen. Tryggheten sitter inte i en fast anställning utan generation Y får sin trygghet ifrån breda valmöjligheter, en stor kompetens och ett stort socialt nätverk.<sup>83</sup> Dessa sociala nätverk verkar som informationskanaler och är mer avgörande för generationens värderingar än vad en arbetsgivares är vilket leder till att den unga generationen ifrågasätter och kräver mer av sin arbetsplats än de äldre generationer tidigare har gjort.<sup>84</sup> Parment påvisar att eftersom generationen är rak och tydlig i sin kommunikation förväntar de sig även att arbetsplatsen och dess chefer skall uppvisa en sådan tydlighet.<sup>85</sup>

---

<sup>77</sup> Twenge et al. s. 1123.

<sup>78</sup> Tulgan i Burkus s. 19-20.

<sup>79</sup> <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2477>

<sup>80</sup> Lindgren et al. s. 93-109.

<sup>81</sup> Parment (2009) s. 73.

<sup>82</sup> Parment (2009) s. 19-21,81-82.

<sup>83</sup> Parment (2009) s. 41-42.

<sup>84</sup> Parment (2009) s. 35-39.

<sup>85</sup> Parment (2009) s. 88.

Tanken bakom den utförliga framställningen av respektive generation är att ge en förståelse av de faktorer som påverkat individernas värdegrund i varje generation, i vår studie kan denna beskrivning ge en uppfattning av hur ledarna och ungdomarna har svarat i föreliggande studie. Ovannämnda sociala och historiska förlopp kan has i åtanke vid genomgång av studiens empiriska del.

### 3.3 Ledarskapsintelligens

Ronthy definierar ledarskap som ”en relation mellan den som leder och den som blir ledd och mellan den som leder och den som inte vill bli ledd”. Hon påpekar att det framförallt handlar om att ledare som ska leda bör inneha en relationskompetens. Till skillnad från morgondagens ledarskap har det äldre i större omfattning fokuserat på prestationer. Insikten om betydelsen av människors samspel har varit låg. Morgondagens ledarskap betonar å andra sidan vikten med ett mänskligt samspel och värdet med att finna en balans mellan prestation och relation. Ronthy menar att framtidens ledare medvetet skapar goda relationer med förståelsen att dessa relationer bidrar till en bra och stabil värdegrund i företagets verksamhetskultur. Hon hävdar att genom delaktighet och samverkan samt att förstå värdet med mänskligt samspel kan företaget frambringa optimala resultat. Den gamla tanken bakom ledarskap har sin plats i maktfullkomlighet, kontrollbehov och prestige medan den nya tanken representerar delaktighet och samverkan, vilket grundas i relationskompetensen och den emotionella intelligensen (EQ). Morgondagens ledarskap är av den anledningen i behov av nya arbetssätt där ledaren bör skapa en medvetenhet hos medarbetaren om ett gemensamt ansvar, ett ansvar där både medarbetare och ledare arbetar tillsammans för en gemensam sak.<sup>86</sup>

#### 3.3.1 Ledarskapsekvation

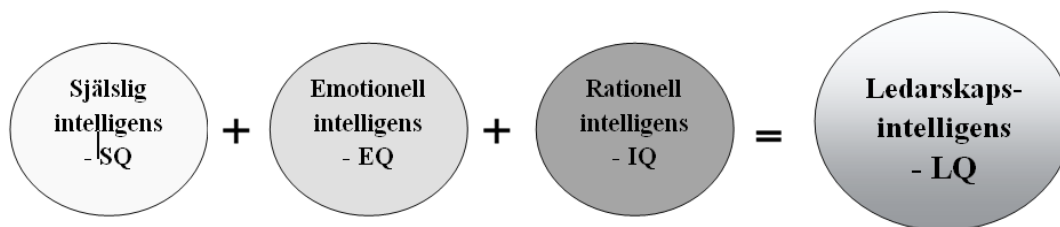
Enligt Ronthy grundas ledarskap på en mångsidig intelligens, något som skiljer sig åt i jämförelse med den traditionella synen som enbart fokuserar på en intelligens, dvs. intelligenskvoten IQ som står för människa logiska och rationella tänkande. Hon menar att människan har fyra intelligenser - kropp, själ, tanke och känsla och i hennes studie har hon i första hand koncentrerat sig på tre intelligenser. Eftersom människans intelligens är multidimensionell framställer Ronthy en ekvation av ledarskapsintelligens som består av summan av själslig intelligens (SQ), emotionell intelligens (EQ) samt logisk och problemlösande intelligens (IQ). Den själsliga intelligensen SQ representerar förmågan att förstå och se meningen med människans agerande, den klagör *varför* en människa agerar på ett visst sätt utifrån personens intentioner. Den emotionella intelligensen EQ förknippas med ledarens förmåga att förstå *hur* en människa känslomässigt agerar, med andra ord den empatiska förmågan att kunna förstå sitt eget och andra människors känslolägen och behov. Den tredje ledarskapsintelligensen i Ronthys ledarskapsekvation beskriver den traditionella intelligensen IQ som redogör för förmågan att förstå *vad* problemet är och hur det ska lösas utifrån ett rationellt perspektiv.<sup>87</sup> För att tydliggöra ledarskapsekvationen har vi i nedanstående figur illustrerat summan av ledarskapsintelligensen.

---

<sup>86</sup> Ronthy (2006) s. 9.

<sup>87</sup> Ronthy (2006) s. 21, 10 & 37.





Figur 3. Omarbetad figur av Marika Ronthys ledarskapsintelligens. Källa: Ronthy (2006) s. 67-83.

För att en ledare ska kunna förstå vad som motiverar och vad som är meningsfullt för sina medarbetare är det en förutsättning att kombinera och inneha dessa tre intelligenser eftersom känsla, tanke och handling hör ihop. För att skapa ett effektivt arbetsklimat i företaget är det av den anledningen väsentligt för ledaren att vara medveten om dessa dimensioner inom sig för att utöva ett bra ledarskap dvs. sin SQ, EQ och IQ i sitt ledarskap. Enligt Ronthy är ordningsföljden viktig då den bygger på att ledaren först ska veta *varför* han/hon ska vara på ett visst sätt, sedan *hur* det ska gå till och sist *vad* som i sak ska genomföras. Filosofin bakom modellen är betydelsen av reflektion och eftertanke innan agerande.<sup>88</sup>

### 3.4 Tulgans tillvägagångssättsteori

Bruce Tulgan, som anses vara en av de ledande experterna inom ledarskap och förvaltning på arbetsplatsen med ungdomar, har tagit fram en tänkbar ledarskapsmodell för dagens ledare för att på bästa sätt motivera, attrahera och leda den nya generationen på arbetsmarknaden. Genom att studera generation Y:s värderingar och vad de söker hos en arbetsgivare och arbetsplats presenterar Tulgan en modell som består av sex olika tillvägagångssätt. Dessa tillvägagångssätt menar Tulgan kan hjälpa dagens ledare att förstå och engagera de unga medarbetarna för att på så vis kunna behålla de som besitter goda arbetsförmågor och kompetens tillräckligt länge. Lyckas man behålla de unga medarbetarna kan ledare på sikt utveckla resultatrik arbetskraft vilket i slutändan även blir en tillgång i företaget.<sup>89</sup>

- **Ge möjlighet till tillväxt**

Generation Y definierar inte framgång genom att klättra på företagsstegen. De är mer ute efter omedelbara belöningar, och nödvändigtvis inte i form av kontakter. Denna generation arbetar gärna i projekt som erbjuder vidareutbildning och med möjligheten till utveckling. Enligt Tulgan lägger den nya generationen inte stor vikt på karriärmöjligheter inom företaget utan bryr sig mer om hur företaget uppfattas av andra och om företaget passar i deras livsstil. För att kunna effektivt attrahera och engagera generation Y måste ledarna visa generationen hur företaget ger dem chansen till utveckling så att de lär sig något nytt och intressant.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> Informellt möte med Marika Ronthy 2010-10-27.

<sup>89</sup> Tulgan i Burkus s. 18-21.

<sup>90</sup> Tulgan i Burkus s. 18-19.

- **Skapa meningsfulla upplevelser**

Generation Y söker efter möjligheter att utföra något betydande och spännande, och enligt Tulgan drivs deras karriärsväl av detta behov. De vill kunna medverka samt framföra en viktig roll i ett meningsfullt arbete som antingen hjälper andra eller utgör en skillnad. Generationen går med en organisation inte för att han eller hon måste men för att de vill.<sup>91</sup>

- **Etablera mentorskap**

När generation Y ställs inför en utmaning utanför deras område söker de sig till personer som besitter den kunskap de behöver för att kunna utföra sitt arbete. Ofta söks en individ från Boomers generation som har många års erfarenhet och som är chefer men inte besitter en alltför hög position i hierarkin. Eftersom Boomers trivs med att vara eftertraktad för sin kunskap och är villiga att hjälpa bidrar detta till en bra arbetsmiljö för den unga medarbetaren. Tulgan poängterar dock att detta kan skapa spänningar med generation X cheferna, då de är mellanchefer för generation Y. För att lätta på spänningar samt kunna tillgodose generation Y:s behov uppmuntras mentorskap mellan Boomers och generation Y. Tydliggörandet mellan vad en chef och mentor är görs där mentor fungerar som en handledare.<sup>92</sup>

- **Respektera deras insats**

Generation Y är uppvuxen i ett barncentrisk era, där föräldrarna till denna generation har varit mycket kärleksfulla och gett generationen utrymme till att framföra sina åsikter. Deras ord, handlingar och känslor har haft en stor betydelse och ansetts vara giltiga, vilket har bidragit till en legitimerad diskussion med föräldrar. Generation Y anser att denna frihet av att kunna uttrycka sig ska även finnas på arbetsplatsen där deras åsikter och handlingar ska värderas på samma nivå som arbetskamrater och överordnade. Enligt Tulgan kan detta även skapa dispyter mellan den nye och unge anställda och den långtidsanställda från en annan generation. Han menar att de långsiktiga anställda i organisationen är ovillig att ta emot de nya anställda som jämlika.<sup>93</sup>

- **Ge överflöd med återkoppling**

Den unga generationen törstar efter kunskap och god vägledning från duktiga och självsäkra ledare och kollegor. Med sin barncentriska era och tillgivna vårdnad från förälder anses denna generation representera den mest uppvaktade i historien. Som barn var de involverade i aktiviteter både före och efter skolan, och för att kunna bli antagna till bra skolor och erhålla en bra karriär var det nödvändigt att besitta skickligheter inom dessa områden. Detta bidrog till att generation Y blev van vid att alltid få återkoppling på hur de presterade, vad som är deras styrkor och hur de kan förbättras. På arbetsplatsen har det visat sig att de även förväntar sig samma återkoppling, speciellt om det är positivt. Tulgan menar att om ledare vill rekrytera och behålla de mest begåvade unga medarbetarna behöver ledarna införa en bestående återkoppling varje kvartal och även efter slutförandet av ett större projekt.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Tulgan i Burkus s. 19.

<sup>92</sup> Tulgan i Burkus s. 19.

<sup>93</sup> Tulgan i Burkus s. 20.

<sup>94</sup> Tulgan i Burkus s. 20.

- **Erbjuda flexibilitet**

Generationen lägger stor vikt på friheten att kunna välja när och var de arbetar. De vill ha en arbetsyta med kontor men samtidigt ha möjlighet att kunna arbeta hemifrån en dag i veckan. En studie som utfördes på generationen visade att 87% från denna generation vill ha ett flexibelt arbetsschema, en liknande siffra visade även att en balans bör finnas mellan arbete och privatliv. För att kunna engagera de unga medarbetarna bör ledarna förstå hur denna generation uppfattar sin arbetstid, således är det väsentligt för ledarna att erbjuda generationen flexibilitet både i arbetsyta och arbetsschema.<sup>95</sup>

### 3.5 Undersökningsvariabler

Som vi nämnde i inledningen av detta kapitel kommer ovanstående teoretiska ramverk att användas som inspiration och förståelse inför studiens analys. Teorierna skall med andra ord stödja vår tolkning och analys av vårt empiriska material, detta för att på så vis kunna besvara studiens frågeställning. Följaktligen sammanfattas teoridelen med att lyfta fram de undersökningsvariabler som det empiriska materialet och analysen utmärks av. Dessa variabler är *egenskaper* som beskriver attityder och värderingar och som grundas i generationsteori, ledarskapsintelligens och Tulgans tillvägagångssättsteori.

### 3.6 Teoridiskussion

Såsom Mannheim och Schewe et al. påvisar om svårigheten att ge en exakt avgränsning samt placering av händelsernas effekt i en generation eller kohort, anser även vi att det varit svårt att fastställa när vilka historiska händelser kan ha influerat värdegrunden och hur de har påverkat en generation. Vi tycker även att det funnits en svårighet med att ge en exakt definition av åldersintervallet i respektive generation. Vidare anser vi att det uppstår två problematiker bakom det faktum att forskarna bygger sina studier på varandra. Den första problematiken behandlar forskarnas bristande förmåga i subjektivitet och objektivitet. Subjektiviteten kan bli lidande då forskaren riskerar att enbart förmedla andras forskningsrön och åsikter utan att ifrågasätta studiens och forskarens validitet. Utifrån detta kan även objektiviteten bli lidande då forskarna kan vara direkt beroende av den andres studie. Den andra problematiken uppstår i likheten mellan forskarnas modeller och teorier då de bygger på varandra.

En annan reflektion att beakta är att vi undersökt studier baserade på det amerikanska samhället och resultatet av dessa tror vi inte kan vara direkt applicerbara på det svenska samhället och dess kultur. Ytterligare någonting vi har ifrågasatt är, i likhet med vad generationsteorin förespråkar, att beroende på vilken generation och värdegrund en forskare tillhör kan detta påverka förståelsen, resultatet och analysen av det insamlade materialet i dennes studie.

---

<sup>95</sup> Tulgans i Burkus s. 20.

## 4. Empiri

---

*I nedanstående kapitel presenteras studiens empiriska material som under studiens gång har samlats in i en hermeneutisk process som började med mötet med vår handledare och slutade med en slutgiltig tolkning och analys av det empiriska materialet. Kapitlet inleds med en genomgång av våra frågeställningar för att sedan redogöra studiens första del av empirin, vilket utgörs av enkätundersökningen med ungdomar och arbetsledare. Därefter kommer andra delen av empirin beskrivas som utgörs av fem intervjuer med arbetsledare. Redovisning av enkät- och intervjumall samt intervjuresultat hänvisas till bilaga 3 (Enkät) respektive bilaga 3 (Intervjufrågor). I bilaga 5 (Förkortade intervjusvar) och bilaga 6 (Hela intervjusvar) presenteras intervjudelen av vårt empiriska material.*

---

För att kunna svara på studiens frågeställning utgår vårt empiriska material från de enkätsvar som ungdomar mellan 16-24 år och arbetsledare har besvarat samt fem intervjuer med ledare som är verksamma i olika branscher. Intervjuerna som har varit semistrukturerade och utförts i ett personligt möte har spelats in och transkriberats. På grund av omfångsregler har vi valt att redovisa intervjudelen i två skilda bilagor. I bilaga 4 redovisas det empiriska material som utgörs av mer bearbetade intervjuer vilka svara på de tre sista, mindre centrala frågorna, som visas nedan i frågeställningen. Bilaga 5 innehåller mindre bearbetade intervjusvar från samtliga ledare, men svarar inte direkt på studiens frågeställning. Denna bilaga bidrar dock med både bredare och djupare infallsvinklar av problematiken och dess sammanhang.

Det empiriska materialet har således i avsikt att svara på nedanstående frågeställning som presenterades inledningsvis i uppsatsen:

- Vilka egenskaper och färdigheter kännetecknar det framtida ledarskapet utifrån generation Y:s preferenser?
- Hur upplever ledare generation Y i arbetslivet?
- Har ledarna anpassat sitt ledarskap till generation Y?
- Vilka konsekvenser kan uppstå enligt ledarna ifall förståelsen av generation Y:s värdegrund uteblir?

### 4.1 Generationsteori

I följande stycke kommer generation Y:s enkätresultat först att presenteras och därefter följs detta av arbetsledarnas svar på ledarskapsenkäten. Enkätresultatet kommer att redovisas i form av en ledarskapsmodell som framhäver de nio främsta egenskaper generation Y anser att en framtida ledare skall utmärkas av samt hur arbetsledarna anser att en ledare skall vara. Sammanlagt har 178 ungdomar och 29 arbetsledare besvarat ledarskapsenkäten och de nio egenskaper som presenteras är de egenskaper som varit mest frekventa och utgjort störst andel.

### 4.1.1 Generation Y - de nio främsta egenskaperna

Sammanställningen av ledarskapsenkäten som generation Y har besvarat på visar ett resultat där 66 procent av det totala antalet, dvs. 178 respondenter som deltagit i undersökningen, anser att egenskapen *engagerad* är det mest väsentliga karaktärsdrag unga vill att en ledare skall inneha. Denna egenskap åtföljs av den *kommunikativa* egenskapen som representeras av 54 procent. 46 procent av de unga anser att en drivande egenskap skall utgöra ett gott ledarskap. En annan egenskap som har varit frekvent bland respondenternas svar är egenskapen *ansvarsfull*, där 46 procent anser att detta är en viktig egenskap hos en ledare. Respondenterna hävdar även att en ledare skall besitta en god *kompetens* vilket motsvarar 46 procent. 38 procent i svarsgruppen anser att *lyhördhet* och att vara *rättvis* är två eftertraktade egenskaper generation Y efterfrågar hos en ledare. *Positivitet* med sina 37 procent är även det en egenskap som enligt gruppen kännetecknar ett bra ledarskap. Den sista egenskapen som varit en av de totala egenskaper som haft störst andel av svaren är *öppenhet* vilket motsvarar 30 procent. Bilden nedan visar en sammanfattning av enkätstudiens resultat som utfördes på generation Y.



Figur 4. Ledarskapsmodell av egenskaper utifrån generation Y:s preferenser.

### 4.1.2 Arbetsledarna - de nio främsta egenskaperna

Enkätstudien, utförd på 29 arbetsledare som är verksamma inom olika branscher, tycker 71 procent av dem att en ledare bör vara *engagerad*. Den andra mest frekventa egenskapen i undersökningen utgörs av att 61 procent anser att en god ledare skall vara *kommunikativ*. Att vara *kompetent* är en annan egenskap som framhålls som viktig av de tillfrågade arbetsledarna, denna egenskap motsvarar 50 procent av svarsfrekvensen. 46 procent av respondenterna anser att det är av stor vikt att en ledare besitter och inger ett förtroendegivande förhållningssätt. Båda egenskaperna *ansvarsfull* och *drivande* representerar 43 procent av svarsfrekvensen och dessa egenskaper åtföljs av *tydlighet* som ett viktigt karaktärsdrag vilket representerar 39 procent av svaren. De två minst framträdande egenskaperna som arbetsledarna besvarade på motsvaras av 29 procent vardera i *empati* och *kloket*. Nedan presenteras en sammanfattning av arbetsledarnas besvarade enkätstudie.



Figur 5. Ledarskapsmodell av egenskaper utifrån arbetsledarnas svar.

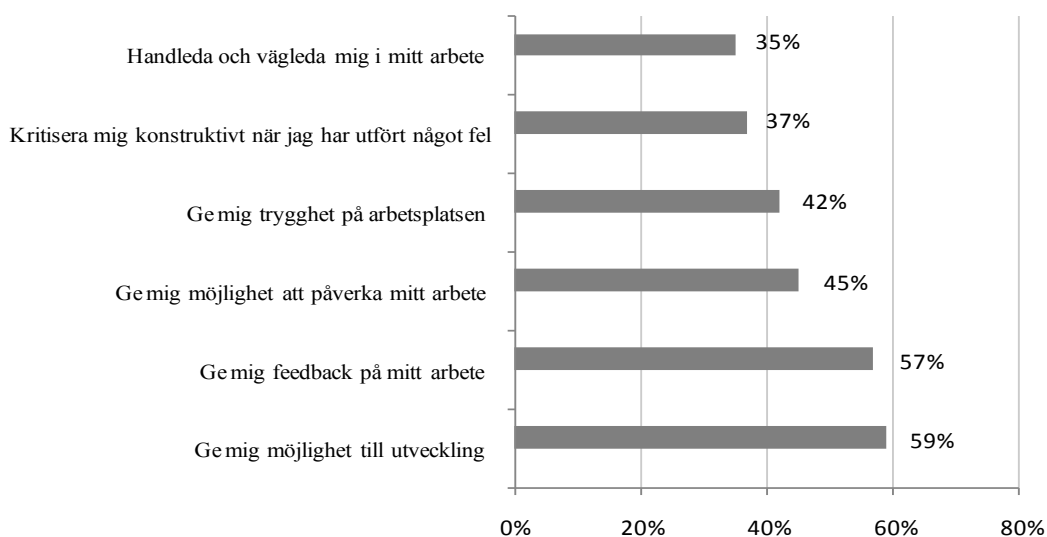
## 4.2 Tillvägagångssättsteori för generation Y

Andra delen av enkätstudien behandlar de färdigheter dvs. ledarens handling som generation Y efterfrågar hos deras framtida ledare och arbetsplats. Begreppet färdigheter utgörs bland annat av hur ledarna och arbetsplatsen skall bemöta, motivera och attrahera generation Y. Vi kommer först att presentera generation Y:s resultat kring vilka färdigheter som är av stor vikt, för att sedan redogöra för hur

arbetsledarna har svarat. Arbetsledarnas svar används enbart för att jämföra och se om en samsyn finns mellan de två grupperna. Detta för att kunna tolka innebörden av svaren och på så vis erhålla en ökad förståelse kring problemområdet.

#### 4.2.1 Resultat av önskade ledarskapsfärdigheter - generation Y

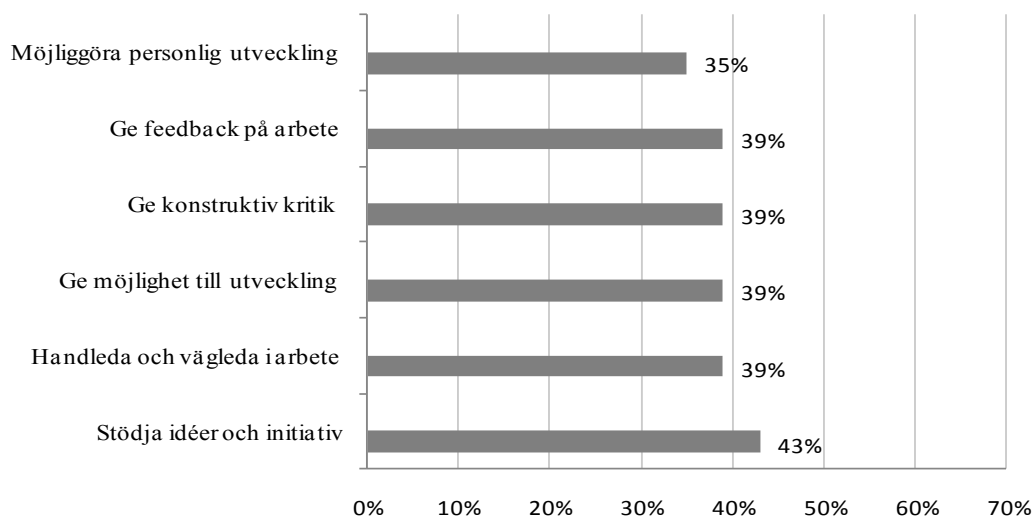
Utifrån studien har vi erhållit sex framträdande färdigheter som eftertraktas av den unga generationen. De betonar främst vikten av att arbetsplatsen samt ledaren skall *ge individen möjlighet till att utvecklas*, något som motsvarar 59 procent av det totala antalet. Nästkommande färdighet påvisar att 57 procent av svarsgruppen efterfrågar att ledaren *ger individen feedback på sitt arbete*. Samtidigt anser 45 procent att ledaren skall *ge dem möjligheten att kunna påverka sitt arbete*. 42 procent av respondenterna känner att *trygghet på arbetsplatsen* är av stor betydelse för val av arbetsplats. *Konstruktiv kritik* är även något som generation Y söker att en ledare skall kunna utföra, detta motsvarar 37 procent. Den sjätte och sista färdigheten representerar 35 procent av svarsgruppen, vilka anser att *handledning och vägledning i sitt arbete* är av betydelse. För att klargöra resultatet för hela studien gällande vilka färdigheter generation Y vill att en ledare skall besitta presenteras ett stapeldiagram nedan.



Figur 6. Stapeldiagram över ledarskapsfärdigheter utifrån generation Y:s preferenser.

## 4.2.2 Resultat av ledarskapsfärdigheter - arbetsledarna

I andra delen av enkätstudien anser arbetsledarna att för att en ledare skall kunna motivera och attrahera sina medarbetare menar de att det är av stor vikt att *stödja medarbetarnas idéer och initiativ*, vilket motsvarar 43 procent hos de 29 personerna som har svarat. Både *handledning och vägledning i arbete* samt *ge möjlighet till utveckling* är något arbetsledarna tror är viktigt för att skapa motivation hos medarbetarna. Även att *ge konstruktiv kritik* och *ge feedback* på medarbetarnas arbete framträdde i enkätresultatet. Dessa fyra färdigheter motsvarar var och en 39 procent av hela svarsgruppen. 35 procent utgörs av den sjätte färdigheten, en färdighet som arbetsledarna anser vara betydelsefull och som motsvarar medarbetarnas *möjlighet till personlig utveckling*.



Figur 7. Stapeldiagram över ledarskapsfärdigheter utifrån arbetsledarnas svar.

## 4.3 Ledarskapsintelligens - Intervjuer

Intervjuerna med de olika ledarna ägde rum under november månad 2010. Varje intervju varade i cirka en timme och tog plats på respektive respondents kontor. De som medverkade var Bo Sundmark, Vd för företagsekonomiska institutet (FEI), Joel Nyström, utvecklingschef i Säffle Kommun, Michael Löw, Vd för Preem AB, Delroy Fogo, butikchef på Casbah och Åsa Sandström, teamleader på Preem AB.

Hänvisas till bilaga 5 (Förkortade intervjusvar).



## 5. Analys och förståelse av empiri och teori

---

*I detta kapitel ämnar vi förena de teorier som har givit oss en förståelse och vägledning kring problematiken med det empiriska material vi har samlat in under studiens gång, detta för att kunna tolka och analysera det studerade fenomenet. Genom den hermeneutiska spiralen och vår teoristudie har vi skapat en förståelse av ämnets sammanhang, dvs. hur del- och helheten påverkar och påverkas av varandra. Med hjälp av enkäter, intervjuer och möten med ämnesexperter har vi kunnat fånga och tolka verkligheten såsom respondenterna beskriver den. Avslutningsvis presenteras studiens slutdiskussion.*

---

Syftet med denna studie var att undersöka och presentera en tänkbar modell över vilka egenskaper och färdigheter en ledare bör besitta utifrån generation Y:s preferenser. Ambitionen var att lyfta fram samt redogöra vilka av dessa som kan attrahera, motivera och engagera den unga arbetskraften som är på väg att träda in på arbetsmarknaden.

### 5.1 Generationsteori

I följande stycke sammanställer och analyserar vi enkätstudiens första del vilken utgörs av de egenskaper generation Y vill ha hos en ledare samt resultatet av arbetsledarnas svar. Detta för att granska om det existerar en samsyn och en generationsskillnad gällande ledarskap mellan dessa två grupper. De egenskaper som är framträdande kommer att analyseras för att sättas i relation till ledarskapsintelligensens ekvation. Enkätstudien användes för att få fram en förståelse av generation Y:s värdegrund och synsätt på ledarskap. Ett synsätt som enligt generationsteorin grundas i en värdegrund bestående av utmärkande attityder, normer och beteenden. Med andra ord den teori som bland annat Mannheim och Sessa et al. redogör för.

Tabell 1. Sammanställning av enkätstudien.

<b>Generation Y</b>	<b>Arbetsledare</b>
Engagerad	Engagerad
Kommunikativ	Kommunikativ
Kompetent	Kompetent
Ansvarsfull	Ansvarsfull
Drivande	Drivande
Positiv	Empatisk
Öppen	Förtroendeingivande

Lyhörd	Klok
Rättvis	Tydlig

### 5.1.1 Ledarskapsegenskaper och dess intelligens

I tabellen ovan redogörs en jämförelse av resultatet från enkätstudiens första del. Här kan man urskilja egenskaper som skiljer de två gruppernas svar åt. Utifrån de nio mest frekventa egenskaperna påvisas en viss samsyn då de delar fem av dessa nio. De egenskaper de har gemensamt är: engagerad, kommunikativ, kompetent, ansvarsfull och drivande. Dessa fem egenskaper kopplas vi till Ronthys ledarskapsintelligens där vi anser att vara engagerad, kommunikativ och ansvarsfull representerar SQ och EQ medan kompetent och drivande svarar mot IQ delen i ledarskapsekvationen. De tre egenskaper som kopplas till SQ och EQ är ord som beskriver dels en förmåga att kunna förstå *varför* en människa agerar på ett visst sätt och dels en empatisk förmåga att kunna leva sig in i *hur* en människa agerar utifrån känsloläge och behov. Egenskaperna kompetent och drivande som anknyts till IQ är egenskaper som vi anser representerar en förmåga att kunna identifiera problemet och hur det kan lösas logiskt och effektivt, ett perspektiv IQ förespråkar.<sup>96</sup>

Egenskaper såsom klok, empatisk, förtroendeingivande och tydlig (arbetsledarnas svar) och öppen, positiv, lyhörd och rättvis (generation y:s svar) är de resterande åtta egenskaper som urskiljer grupperna åt. De är visserligen inte identiska eller har samma betydelse, men tillhör enligt oss en prioritering av SQ och EQ. De två återstående egenskaperna tydlig och rättvis bedömer vi ingår i IQ. Här kan man dra en parallell till det Ronthy förespråkar om det nya ledarskapet. Hon påpekar att ledarskap framförallt ska handla om relationskompetens, mänsklig samspel och delaktighet, beståndsdelar som grundas i den emotionella intelligensen. Enligt henne skall en ledare sträva efter att finna en balans mellan prestation och relation för att på så vis skapa en stabil värdegrund i företagets verksamhetskultur. Analysen av enkätstudien påvisar det faktum att de två svarsgrupperna strävar efter ett balanserat ledarskap som innehar en tyngd på själslig och emotionell intelligens men där även den rationella intelligensen medverkar. Detta är vad ledarskapsintelligensen uttrycker dvs. en ekvation där de tre intelligenserna samverkar för att på så vis nå en hög ledarskapsintelligens.

## 5.2. Tillvägagångssätt för generation Y

I den andra delen av enkätstudien erhöll vi information om vilka färdigheter generation Y vill att en ledare skall inneha. Detta genomförde vi för att kartlägga tillvägagångssätt för att attrahera, motivera och bemöta den nya arbetskraften i Sverige. För att kunna tillfredsställa den unga arbetskraften menar Tulgan att generation Y:s värderingar bör studeras för att kunna ta fram en bra handlingsplan för generationen.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Ronthy (2006) s. 21, 10 & 37.

<sup>97</sup> Tulgan i Burkus s. 18-21.

### 5.2.1 Sammanställning av tillvägagångssätt

Via vår enkätstudie har vi erhållit kunskap om generation Y:s värderingar som har gett en djupare förståelse av värdegrunden de besitter. Tabellen som presenteras nedan visar således en sammanställning och jämförelse av Tulgans samt vårt tillvägagångssätt av hur generation Y vill och bör bli bemötta och ledda.

Tabell 2. Sammanställning av Tulgans och vårt tillvägagångssätt.

Tulgan	Vår studie
Ge möjlighet till tillväxt	Ge mig möjlighet till utveckling
Ge överflödigt med återkoppling	Ge mig feedback på mitt arbete
Etablera mentorskap	Handleda och vägleda mig i mitt arbete
Erbjuda flexibilitet	Ge mig möjlighet att påverka mitt arbete
Respektera deras insats	Kritisera mig konstruktivt när jag gjort något fel
Skapa meningsfulla upplevelser	Ge mig trygghet på arbetsplatsen

Vid en jämförelse med Tulgans tillvägagångssättheori för generation Y är det endast två av dessa handlingsätt som kan likställas med de förfaringssätt som har framkommit i vår studie. De två sätt studierna har gemensamt är att båda undersökningsgrupperna vill att arbetsplatsen och ledaren skall *erbjuda möjlighet till utveckling* och *kontinuerlig återkoppling* på medarbetarens arbete. Dock anser vi att Tulgans *etablering av mentorskap* kan tolkas som den svenska generation Y:s önskan om *handledning och vägledning i arbetet*. I övrigt råder det skillnader i tillvägagångssätten för vår respektive Tulgans studerade grupp. Tulgans amerikanska studie respektive vår svenska studie sammankopplar vi återigen till generationsteorin, då vi anser att den kulturella kontexten här utgör en betydelse för resultatet. Mannheim hävdar även att en generations lokalisering grundas i samhällets sociala samspel, med andra ord de sociala och historiska händelser som bidrar till skapandet av en generations värdegrund.<sup>98</sup> Den kulturella kontexten kan utmärkas av händelser som har inträffat i det svenska respektive det amerikanska samhället något som Sessa et al. även förklarar i sin generationsteori.

### 5.3 Analys av intervjuer relaterat till generationsteori

Efter samtliga intervjuer med de fem ledarna kan vi konstatera att de är medvetna om att det råder värdegrundsskillnader i attityder, värderingar och beteende mellan deras generation och den unga generationen. Michael beskriver exempelvis att den unga arbetskraften har ett helt annat synsätt och är mer intresserade av vad företagen har för värderingar än tidigare generationer. Företagets värderingar,

<sup>98</sup> Mannheim (1952) s. 290.

CSR och de mjuka värdena är av större betydelse idag än tidigare. Enligt Michael är fler ur denna generation välutbildade och han tror att detta faktum har minskat avståndet mellan VD:n och medarbetaren, då de inte är rädda för att direkt kontakta VD:n. Detta kan sättas i likhet med en av Tulgans tillvägagångssätt som beskriver att generation Y önskar sina överordnade att respektera deras insatser. En förklaring till varför de tycker detta tolkar vi således grundas i att de är mer välutbildade. Michael poängterar även att ungdomar idag är både teknikintresserade och teknikkrävande något som även Delroy betonar. Delroy menar att pga. den nya teknologin har individer utvecklat en spontanitet och snabbtänkheter i jämförelse med tidigare generationer. Han anser dock att detta även har lett till att de blivit bekväma och förväntar sig att ”allt ska vara klart”. Åsa tycker att de yngre individerna har ett intensivare engagemang än de äldre medarbetarna, hon poängterar att genom det ökade informationsflödet har världen krympt vilket har bidragit till att dagens ungdomar har fler val än tidigare. Hon menar att för att bli framgångsrik i dagens samhälle bör man lära sig att sortera all information och val som ges, något ungdomarna idag är tränade att utföra. Här tydliggörs det generationsteorin förespråkar angående skiften i samhälle som senare påverkar individernas värdegrund.

Bo uppfattar individer från generation Y som teoretiskt duktiga men passiva i sitt agerande och otåliga att erhålla information. Han tycker det är svårt att generalisera hela generationen och menar att det existerar olika grupperingar inom den berörda generationen. Han understryker bland annat att det finns skillnader mellan ”normalsvensken” och tjejer med annan etnisk bakgrund. Till skillnad från ”normalsvensken” upplever Bo att dessa tjejer är mer målmedvetna och drivna. Han betonar likaså att generation Y:s värderingar inte behöver anses som negativa i jämförelse med hans egen generations. Joel menar att många kan tolka de unga som egocentriska, ytliga och nonchalanta då de ofta intar ett oppositionellt beteende och anpassar sig sällan till andra. Dock anser han personligen att generationen består av kommunikativa, demokratiska och jämställda individer. Han tycker att det tidigare var lättare att styra med hjälp av sin status och auktoritet, något han inte tror att den ifrågasättande och lediga unga generationen uppskattar. Även detta aktualiseras i hur Parment beskriver den svenska generation Y då han poängterar att de unga inte visar respekt för en auktoritet utan ledaren måste prestera först för att vinna förtroende och respekt.

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att det existerar en skillnad i värderingar mellan de ledare vi har intervjuat och den generation vi har studerat. Vi tror att exempelvis den teknologiska utvecklingen har skapat sociala effekter och givit generation Y karakteristiska beteenden, attityder och värderingar. Vi anser att dessa effekter kan utläsas i hur ledarnas generationer och generation Y brukar denna utvecklade teknologin, dvs. vilken roll teknologin har och hur den påverkat den sociala integrationen. Detta resonemang kan vi sätta i relation till vad Mannheim samt Sessa et al. redogör om generationsteori, dvs. att en gemensam värdegrund framkallas när specifika och sociala fenomen inträffar som en generation tydligt identifierar sig med.

### 5.3.1 Ledarskapsintelligens - anpassat ledarskap

I uppsatsens inledning framhävde vi att världen är i ständiga förändring, det i sin tur påverkar människornas sociala situation samt värdegrund och berör således även arbetsplatsen och ledarskapet. En av studiens frågeställningar utgörs av ledarnas eventuella anpassning av sitt ledarskap till generation Y. Denna anpassningsförmåga har vi anslutit till vad ledarskapsintelligensen förespråkar då den menar att det bör råda en balans mellan de olika intelligenserna SQ, EQ och IQ.

Sundmark menar att hans ledarskap har förändrats genom åren men att detta inte är kopplat till ett generationsskifte utan beror på en personlig utveckling. Han förklarar att han med tiden har lärt sig att inte enbart fokusera på det monetära utan även på medarbetarnas motivation, attityd och beteende vilket han anser är en del av företaget. Nyström beskriver sitt tidigare ledarskap som auktoritärt men att han har utvecklat en ödmjukhet och förståelse med tiden. Han uttrycker att ett gott samarbete mellan chef och medarbete är väsentligt i en process. Löw poängterar å andra sidan att för att stanna kvar som ledare måste man utveckla och anpassa sitt ledarskap. Även ifall han betonar detta anser han att en ledare skall vara stark, tydlig men även skall motivera och förklara sig för personalen. Han hävdar att detta krav på dialog inte tidigare existerat. Han menar att även om en chef idag lyssnar och är kommunikativ är det ändå i slutändan chefen som fattar besluten och detta anser han vara en svår balans att bibehålla.

Fogo menar att individer har olika syn på ledarskap vilket han tror grundas på individens ålder och värdegrund, och utifrån detta anpassar han på så vis sitt ledarskap. Han tycker det är lättare att leda den yngre generationen då hans egna värderingar är besläktade med deras. Enligt Sandström har hon utövat ett situationsanpassat ledarskap med hänsyn till individers ålder. Hon anser att en ledare bör vara tydlig med vad som förväntas av den yngre individen pga. att den yngre inte innehar samma kunskap och erfarenhet som den äldre individen.

Med tanke på hur respondenterna har anpassat sitt ledarskap till generation Y kan vi utifrån Ronthys resonemang kring ledarskapets intelligens framhäva att deras anpassade ledarskap innehåller en riktning mot både SQ och EQ. Till exempel anser vi att Sundmarks ledarskap har utvecklats från ett IQ styrt till ett mer SQ och EQ styrt ledarskap. Likaså anser vi att Nyström med sin tidigare äldre auktoritära ledarskapsstil har utökat sin EQ då han beskriver sitt ledarskap som mer ödmjukt och förståndigt gentemot sina medarbetare. Löws ledarskap anser vi vara mer oklart eftersom han visserligen framhåller att en ledare skall motivera och förklara vilket motsvaras av både SQ och EQ. Dock avslutar han med att poängtera ledarens starka, tydliga och beslutsfattande roll som vi kopplar till ett starkt IQ relaterat ledarskap. Hos både Fogo och Sandström utläses ett starkt SQ och EQ styrt ledarskap. Fogos ledarskap visar på en förståelse varför medarbetaren agerar på ett vis sätt eftersom han anser att generation Y:s värderingar liknar hans egna. Vi menar att även om Sandströms ledarskap främst utgörs av en ledarskapsintelligens där SQ och EQ råder, anser vi att genom den tydlighet hon förespråkar samt hennes situationsanpassade ledarskap kan detta även tolkas som ett rationellt ledarskap dvs. IQ.

Avslutningsvis finns det hos ledarena en förståelse att mjuka värden i ett ledarskap är betydelsefullt för att kunna inneha en hållbar värdegrund och kultur i ett företag. Dock kan vi utifrån det totala empiriska

materialet se en tendens att det gamla ledarskapet fortfarande har en betydande roll hos somliga ledare. I kombination med den teori som vi har studerat tror vi att när man besitter en avvikande attityd och värdegrund kan det vara svårt att i praktiken anpassa denna till ett ledarskap efter den unga generationens värderingar.

### **5.3.2 Konsekvenser vid utebliven förståelse av generation Y:s värdegrund**

Vi menar att om dagens ledare inte innehar en förståelse av generation Y:s värdegrund kan konsekvenser i organisationer uppstå och skada verksamhetskulturen. Genom att besvara sista delen av vår frågeställning fastställde vi vilka eventuella konsekvenser ledarna tror kan uppstå om generation Y:s värdegrund inte beaktas. I nästkommande stycke skall vi diskutera och analysera ledarnas svar och konsekvenserna av dessa.

Nyström hävdar att bristen på förståelse av den yngre generationens värdegrund kan leda till att vissa organisationer kan ha svårt att profilera sig och attrahera den unga medarbetaren. Löw anser vidare att genom bristande förståelse av generation Y riskerar företag att förlora duktig och kompetent arbetskraft, då de exempelvis väljer bort företag som inte besitter liknande värderingar. Han klargör att man idag måste vara socialt kompetent, allsidig och besitta samtliga intelligenser. Han menar att den unga generationen befinner sig i en värld som är full av förlorade genier pga. företagen inte har förstått de olika värderingar generationer har.

Fogo tydliggör att följderna även kan bli att företag går miste om talanger samt ett nytt, ungt och fräscht tankesätt vilket kan leda till att kreativiteten blir lidande. Han fortsätter att understryka att detta tyvärr baseras på att det fortfarande råder ett resultatnriktat tankesätt dvs. en fokus på det finansiella. Sandström poängterar konsekvensen med att dra förutfattade slutsatser då detta skapar kraftiga slitningar och fel i organisationen. Detta anser Sandström leder till att yngre individer allt oftare väljer organisationer som passar deras värderingar än tidigare.

Respondenterna visar en tydlig förståelse av de eventuella konsekvenser som kan uppstå. Det vi dock är tveksamma till är om de verkligen praktiserar det de teoretiserar. Detta är något vi skulle vilja undersöka vidare i en längre observationsstudie för att utläsa deras praktiska tillvägagångssätt. Utifrån denna studie kan vi se att ledarna idag kan ha en officiell förståelse men i praktiken utövar de inte detta synsätt. Av den anledningen propagerar vi vikten för att ledarna skall förstå och utöva ett värderingsmedvetet ledarskap, detta för att underlätta kommunikationen och verksamhetskulturen mellan ledare och medarbetare.

## 6. Slutdiskussion av studien

---

*I följande kapitel skall vi redogöra för en slutdiskussion kring studiens utformning i helhet, vi kommer att reflekterat och resonerat kring de metod- och teorival vi genomfört. Kapitlet kommer att avslutas med en förklaring av hur studien kan tänkas vara applicerbar i dagens samhälle samt förslag på vidare forskning.*

---

Vi anser att vi har bidragit med ett underlag som kan vara till stöd för arbetsledare och applicerbar på arbetsplatsen, detta för att underlätta kommunikationen mellan ledare och medarbetare av skilda generationer.

### **Reflektion av metod**

Eftersom vi utgick från en hermeneutisk ansats har vi försökt beskriva vår metodansats på ett grundligt och detaljrikt sätt. Detta för att vi ansåg att det var viktigt att bidra med en tydlighet och tillförlitlighet i en studie av ett abstrakt fenomen. Vi är medvetna att våra metodologiska val kan ha påverkat studiens resultat, och vi har därför på bästa sätt försökt att motivera dessa.

Enkätstudiens svarsgrupp utgjordes av generation Y och arbetsledare, majoriteten av dessa arbetsledare tillhörde den närliggande generation X, men även ett fåtal från generation boomers. Vi inser att resultatet kanske hade sett annorlunda ut om vi enbart hade fokuserat på att få svar från endast en generation, speciellt intressant hade varit att erhålla svar från boomers. Det hade även varit av intresse om samtliga intervjurespondenter hade besvarat enkäten för att på så vis fått en klarare bild av deras ledarskap. Vidare tror vi att resultatet hade sett annorlunda ut om målgruppen i generation Y hade varit mer av en homogen ålder. Med andra ord att enbart undersöka ungdomar i gymnasieåldern utan större erfarenhet, i jämförelsevis med universitetsstudenter. Vi anser att enkätresultatet från generation Y kanske hade varit mer fullkomligt om vi hade haft möjlighet till att inhämta ett högre svarsantal. Det hade varit av stort intresse att genomföra en större studie på generation Y i form av intervjuer och fler besvarade enkäter. Sammanlagt insamlades 178 ungdomsenkäter. På grund av ämnets komplexitet och bredd hade studiens resultat och slutsatser blivit tydligare och mer tillförlitligt om svarsunderlaget hade bestått av cirka 1000 ungdomar. Men studiens tidsbegränsning medförde att vårt svarsunderlag begränsades.

### **Reflektion av teori**

Vår teoretiska referensram gav oss kunskap och förståelse för generationsproblematiken och har delvis hjälpt oss vid tolkandet av vårt empiriska material. Dock anser vi vid en reflektion av de teorier vi använt oss av att teorierna dels är påverkade av sin kulturella kontext samt vilken generation forskaren tillhör. Vi finner även att generationsbegreppet har missbrukats då det generaliserar alltför stora grupper samt fenomen. Likväl anser vi att man bör utgå från generationsteorin för att förstå och erhålla kunskap kring ämnet men att man inte bör fokusera på en generation som helhet utan beakta att det kan råda olika kohorter dvs. grupper inom en specifik generation. Något som Schewe et al. förespråkar och påvisar.

Som vi nämnt i teoriavsnittet har de flesta undersökningar vi studerat utgått från ett amerikanskt perspektiv. Under vår teori- och litteraturstudie har vi endast påträffat två svenska forskare; Parment och Lindgren et al som har studerat generation Y:s värderingar i Sverige. Dock har vi inte i deras studier kunnat utläsa en direkt koppling till varken ledarskap eller arbetslivet. Av den anledningen anser vi att vår studie utgör ett unikt material, kunskap och förståelse om den unga generationen som är framtidens arbetskraft, då vi har sammankopplat en del av gruppens värdegrund med ledarskap i arbetslivet. Studiens resultat och analys kan således appliceras på arbetsplatser som genomgår ett generationsskifte och på så vis underlätta kommunikationen och förebygga eventuella konflikter mellan de olika generationerna.

### **Förslag till vidare forskning**

Vår studie utgår från människans sociala verklighet vilket leder till att det kan vara svårt att avgränsa och fastställa generella slutsatser ifrån. Med hänsyn till detta anser vi att ett stort antal forskningsförslag och infallsvinklar kan uppstå vid vidare forskning. Bland annat tycker vi att det hade varit intresseväckande att studera hur en social eller historisk händelse kan ha påverkat en kohort i en generation samt vilka effekter detta kan generera. Denna typ av forskning anser vi även kan vara användbar vid exempelvis segmentering av marknads- och rekryteringskampanjer för att attrahera en grupp eller bygga upp sitt varumärke. Studier av en specifik händelse kan ge information som sedan direkt kan relateras till bland annat en ikon eller person som har haft en stor betydelse för kohorten. Genom att studera dessa ikoner eller effekter från enskilda händelser kan företag differentiera sig i sina kampanjer.

Ett annat förslag vore att studera fokusgrupper som är indelade efter genus eller geografisk tillhörighet, till exempel att jämföra killar och tjejer eller landsbygd med storstad.



# 7. Litteraturförteckning

---

- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* (Upplaga 1). Studentlitteratur AB, Lund.
- Andersson, S. (1979). *Positivism kontra Hermeneutik.* Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Arvidsson, C. (1999). *Ett annat land - Sverige och det långa 70-talet.* Timbro Förlag AB, Stockholm.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder.* (Upplaga 1:3). Liber AB, Malmö.
- Burkus, D. Leading the Next Generation: six ways to turn millennials into followers. *LeaderLab*, Vol. 1, Issue 1, pp.18-21.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, Issue 8, pp. 891-906.
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen.*(Upplaga 3). Studentlitteratur AB, Lund.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* (Upplaga 2). Studentlitteratur AB, Lund.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?* (Upplaga 1). Studentlitteratur AB, Lund.
- Lancaster, L.C. (2004). When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work. *Management Forum Series.*
- Lindgren, M, Lüthi, B & Fürth, T. (2005). *The Me We generation – what business and politics must know about the next generation.* Bookhouse Publishing, Stockholm.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, Issue 8, pp.957-861.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge.* (Upplaga 1). Routledge & Kegan Paul Limited, London.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod.* (Upplaga 1). Studentlitteratur AB, Lund.
- Molin, B. (2004). *Tänkebok för chefer – baserad på bilder.* Bottom Line, Stockholm.

- Montana, P.J & Petit, F. (2008). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach . *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 6, Issue 8, pp. 35-39.
- Parment, A. (2009). *Generation Y – framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*. Liber AB, Malmö.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *BJS*, Vol. 45, Issue 3, pp. 481-495.
- Ronthy, M. (2006). *LQ –Ledarskapets intelligens*. (Upplaga 1). Liber AB, Malmö.
- Schewe, C.D., Meredith, G.E. & Noble, S.M. (2000). Defining Moments: Segmenting by Cohorts Coming of age experiences influences values, attitudes, preferences and buying behaviors for a lifetime. *Marketing Management*, Vol. 9, Issue 3, pp. 48-53.
- Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values. *British Journal of Sociology*, Vol. 51, Issue 2, pp. 355–376.
- Sessa, V.I., Kabakoff, R.I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager-Journal*, Vol. 10, Issue 1, pp. 47-74.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp.264-382.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (Upplaga 1) Liber AB, Malmö.
- Twenge, J.M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal Business Psychology*, Vol. 25, pp. 201-210.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. & Lance, C.E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36, Issue 5, pp.1117-1142.
- Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership style - The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, Issue 1, pp. 35-50.

**Övriga källor:**

EU:s ungdomsstyrelse <http://www.ungdomsstyrelsen.se/art/0,2072,4874,00.html>

Regeringskansliet <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2477>

Youth and United Nations <http://www.un.org/esa/socdev/unyin/qanda.htm>.

Östberg, K. *1968- när allt var i rörelse*. s. 3-127. [http://www.marxistarkiv.se/sverige/1968\\_nar\\_allt.pdf](http://www.marxistarkiv.se/sverige/1968_nar_allt.pdf)

Informellt möte med Dr. Charles Schewe 2010-10-25.

Informellt möte med Marika Ronthy 2010-10-27.

# 8. Bilagor

---

## 8.1 Bilaga 1 - Vetenskapens filosofiska traditioner

Det hermeneutiska synsättet, som även kallas för tolkningsläran, syftar till att erhålla en djupare förståelse genom att tolka omätbara värden för att senare skapa kunskap kring olika sociala eller mänskliga fenomen. De omätbara värdena såsom exempelvis lidande, ångest och glädje, ämnar hermeneutiken att tolka genom erkännandet av människan som kunskapskälla. Ytterligare en grundtes i hermeneutiken är att man endast kan förstå det som undersöks om det sätts i samband med helheten. Denna helhet måste även tolkas och förstås utifrån dess delar, vilket leder till en cirkulär rörelse och ökad förståelse. Detta resonemang kallas för den hermeneutiska cirkeln som utvecklas till en spiral av erfarenhet och ny förståelse som senare ger kunskap.<sup>99</sup>

Oberoende val av synsätt finns det en mängd kritik kring användandet av dessa traditionella ansatser. Positivismen som strävar efter ren kunskap har tilldelats kritik kring forskarens val av fakta. Andersson menar att dessa val alltid baseras på forskarens subjektiva värderingar och därför inte kan vara oberoende. Subjektiviteten skadar på så vis den objektivitet kring kunskap som positivismen strävar efter.<sup>100</sup> Gustavsson fortsätter med att kritisera positivismens neutralitet och anser att verkligheten aldrig är objektiv utan att den alltid tolkas utifrån kulturell identitet och den teoretiska referensram som människan tillhör.<sup>101</sup> Eftersom hermeneutikern studerar sociala fenomen i unika situationer med en tolkande ansats där värderingar och fakta bygger på varandra kan det vara svårt för andra forskare att upprepa samma undersökning som tidigare utförts.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Ödman i Gustavsson, red (2004) s.71-78.

<sup>100</sup> Andersson s. 66-67.

<sup>101</sup> Gustavsson red. (2004) s. 10-14.

<sup>102</sup> Gustavsson red. (2004) s. 13-14.

## 8.2 Bilaga 2 - Källkritik – reliabilitet och validitet

I inledningen av metodkapitlet beskrev vi svårigheten med att finna en vetenskaplig sanning då förändringar ständigt sker och leder till att absoluta sanningar kan bli svåra att fastställa. Forskningen eftersträvar som vi tidigare nämnt efter en så sannolik och tydlig bild av verkligheten som möjligt. För att nå ett trovärdigt resultat krävs det enligt forskare att vissa vetenskapliga kriterier uppfylls. Inom samhällsvetenskaplig forskning behandlas begreppen reliabilitet och validitet som kriterier för att bedöma forskningens trovärdighet.

Enligt Bryman behandlas begreppet reliabilitet om huruvida studiens resultat blir detsamma om undersökningen prövas på nytt. Han klargör att begreppet mäter urvalets stabilitet och pålitlighet samt att det inte bör påverkas av yttre omständigheter.<sup>103</sup> Sverke menar att inget empiriskt mått kan betraktas som helt fritt från eventuella mätfel och dessa fel kan påverka forskningens trovärdighet dvs. dess reliabilitet. Av den anledningen menar Sverke att det är viktigt för studiens resultat att ta fram i vilken grad dessa slumpmässiga mätfel har skett. Ju färre mätfel som det empiriska materialet har desto högre är materialets reliabilitet.<sup>104</sup> Holme och Solvange betonar att för att erhålla en hög reliabilitet och validitet bör det insamlade empiriska materialet kontinuerligt kritiskt granskas, vilket är en förutsättning för att överhuvudtaget kunna pröva studiens frågeställning på ett tillfredsställande sätt. Även Holme och Solvang hävdar att det är svårt att undvika fel under bearbetningen och insamlingen av data. Utifrån detta förklarar de vidare att en av forskarens huvuduppgifter är att minimera sådana eventuella mätfel.<sup>105</sup>

Holme och Solvang anser även att reliabel information inte är tillräckligt för att pröva forskarens frågeställning, då de menar att det är nödvändigt att studiens resultat även innehåller valid information, dvs. validitet.<sup>106</sup> Bryman belyser begreppet validitet som huruvida forskaren mäter och analyserar det begrepp som studien avser att mäta. Han anser att det kan vara svårt att direkt använda sig av begreppet validitet inom kvalitativt inriktad forskning, eftersom mätning av variabler inte är av största vikt för forskare med denna inriktning. Utifrån denna problematik lyfter han fram alternativa kriterier för att på ett rättvist sätt bedöma en kvalitativ undersökning. Han belyser trovärdighet och äkthet som sådana kriterier. För att studien ska anses vara trovärdig bör resultatet bland annat vara tillförlitligt, överförbart i andra sammanhang samt pålitligt. I detta sammanhang motsvaras tillförlitlighet och pålitlighet med begreppen validitet och reliabilitet inom kvantitativ forskning. För att uppnå tillförlitliga resultat krävs det att studiens process följer de forskningsetiska principer som finns, exempelvis anonymitet och att resultatet är tillgängligt. I tillförlitliga resultat har respondenterna fått ta del av slutresultatet för att säkra att den empiriska tolkningen motsvarar respondenternas svar och upplevelser. Som nämns ovan ingår även kravet av pålitlighet i trovärdighetskriteriet som inom kvalitativ forskning motsvarar reliabiliteten och innebär att forskaren tydligt beskriver forskningsprocessens olika faser. Det andra kriteriet som används inom den kvalitativa forskningen är det så kallade äkthetskriteriet. Detta beskriver bland annat om undersökningen

---

<sup>103</sup> Bryman (2002) s. 43.

<sup>104</sup> Sverke i Gustavsson, red. (2004) s. 55.

<sup>105</sup> Holme & Solvang (1996) s. 163-164.

<sup>106</sup> Holme & Solvang (1996) s. 167.

redovisat en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som finns i den grupp av människor som studerats samt att kriteriet ger en bättre förståelse av den sociala situation de lever i.<sup>107</sup>

Vi anser att vår fallstudie svarar mot den strävan Bryman ovan beskriver om äkthetskriteriet, dvs. att delge de studerade grupperna en bättre och djupare förståelse av den sociala situationen de lever i. Den forskning vi har tagit del av indikerar att om inte organisationer och dess ledare förstår och beaktar fenomenet bakom generationsskiftet på arbetsplatser kan konflikter uppstå och därmed skada arbetsmiljön. Dessa eventuella och oönskade konsekvenser kan på sikt hämma organisationens slutliga effektivitet. Genom att belysa fenomenet för både generation Y och arbetsledare kan de långsiktiga följderna möjligen förhindras eller förmildras. För att vidare uppfylla trovärdighetskriteriet har vi tydligt redogjort för vår metodologiska ansats samt att vi har informerat respondenterna om studiens syfte och resultat samt beaktat de forskningsetiska principerna. Eftersom vi har genomfört en kvalitativ fallstudie i en begränsad population kan resultatet i ett annat sammanhang variera och vara svårt att upprepa. Av den anledningen är inte studiens syfte att generalisera och nå specifika fasta värden utan snarare att sträva efter att vägleda och lyfta fram problematiken samt generation Y:s eventuella utmärkande drag. Med detta menas att studien inte består av kvantifierbar rådata, och för att uppfylla överförbarhetskriteriet har vi utfört en grundlig och bred redogörelse av fenomenet. Slutligen vill vi även poängtera vikten av att bibehålla en hög validitet och reliabilitet i studien. För att nå detta krävs det att vi dels tydliggör vad respondenterna svarar på samt hur detta återspeglas i vår frågeställning.

---

<sup>107</sup> Bryman (2002) s. 257-261.

## 8.3 Bilaga 3 - Enkät

### Ledarskapanalys

#### Vilken åldersgrupp tillhör du?

16 - 19år \_\_\_\_ 20 - 24år \_\_\_\_

#### Studerar eller jobbar du?

Studerar \_\_\_\_ Jobbar (heltid) \_\_\_\_ Jobbar (deltid) \_\_\_\_\_

**Ringa in tre EGENSKAPER** som du anser är viktiga och önskar att din framtida ledare/chef ska inneha.

Själsäker	Lojal	Rättvis
Positiv	Bestämd	Pedagogisk
Lyhörd	Organiserad	Klok
Förtroendeingivande	Kreativ	Social
Trygg	Meningsskapande	Tydlig

**Ringa in tre EGENSKAPER** som du anser är viktiga och önskar att din framtida ledare/chef ska inneha.

Auktoritär	Kommunikativ	Flexibel
Innovativ	Effektiv	Logisk
Modern	Stresstålig	Engagerad
Kompetent	Målmedveten	Noggrann
Envis	Traditionell	Självgående

**Ringa in tre EGENSKAPER** som du anser är viktiga och önskar att din framtida ledare/chef ska inneha.

Resultatinriktad	Ambitiös	Empatisk
Stabil	Hierarkisk	Drivande
Prestigelös	Hög nivå av kunskap	Sympatisk
Integritet	Ansvarsfull	Öppen
Eftertänksam	Stark karaktär	Hård

**Kryssa för sex praktiska FÄRDIGHETER** som du önskar att din framtida ledare/chef ska utföra. Rangordna dem därefter från 1-6, där 1 motsvarar högsta prioritet.

Färdigheter (Ledarens handling, t.ex. ledaren ska...)			
Ge mig möjlighet till utveckling		Ge mig feedback på mitt arbete	
Erbjuda mig utbildning		Skapa meningsfulla upplevelser i mitt arbete	
Informera mig vid förändringar		Utvärdera min arbetsinsats	
Handleda och vägleda mig i mitt arbete		Stödja mig både arbetsmässigt och privat	
Stödja mina idéer och initiativ		Lyssna på mina behov	
Möjliggöra min personliga utveckling		Inspirera mig både arbetsmässigt och privat	
Ge mig ansvar		Låta mig vara delaktig i beslut	
Ha en social relation med mig		Ge mig möjlighet till att påverka mitt arbete	
Erbjuda mig flexibelt arbetsplats- och arbetsschema		Erbjuda mig bra förmåner	
Etablera mentorskap		Ge mig trygghet på arbetsplatsen	
Kritisera mig konstruktivt när jag har utfört något fel		Vara en förebild för mig	



## 8.4 Bilaga 4 Intervjufrågor

1. Hur upplever du generation Y i arbetslivet?
2. Tror du att det är väsentligt för företag och organisationer att förstå de olika värderingarna som finns i generationen?
3. Vilka konsekvenser tror ni kan uppstå i företag som inte förstår de olika värderingarna?
4. Vad tror du man måste göra för att kunna skapa gemensamma värderingar för att generationen och ni kan mötas och anpassa sig?
5. Har du anpassat ditt ledarskap till generation Y?
6. Vad är ledarskap för dig?
7. Vad är en bra ledare för dig?
8. Tror du att det finns medfött ledarskap?

## 8.5 Bilaga 5 - Förkortade intervjusvar

### Hur upplever ledarna generation Y i arbetslivet?

**Bo** anser att generation Y är duktiga rent teoretisk men att de är ganska passiva i sitt agerande och otåliga på att få svar på sina frågor. Han menar dock att det är svårt att generalisera en generation eftersom det finns olika grupperingar inom den unga generationen. Han talar bland annat om tjejer med en annan etnisk bakgrund, vilka han tycker är oerhört drivna och målmedvetna i jämförelse med killar med samma bakgrund. Han anser vidare att den så kallade *normalsvensken* i denna generation är rätt passiv och Bo upplever att de aldrig gör sig någon brådska. Han betonar dock att han inte ser generationens värderingar som negativa i jämförelse med sin egen.

**Joel** upplever generationen som en mer ledig och ifrågasättande generation än tidigare generationer. Han anser att det tidigare var lättare att styra med hjälp av sin status och auktoritet, något han inte tror den yngre generationen uppskattar. Han menar att avståndet till makten har minskat och dessa individer har inga problem att direkt kontakta VD:n för företaget. Han anser att denna utveckling är bra för arbetsmiljön. Joel uppfattar även att generationen är snabb att tillvarata kunskap men fokuserar inte på att fördjupa och förmedla informationen, detta tror han kan bero på påverkan av media. Han upplever även att generationen ofta intar ett oppositionellt beteende och anpassar sig sällan till andra. Han tror att många kan tolka detta som egocentriskt men tror personligen att detta beror på att de vill uppfattas som självständiga individer. Han klargör att näringslivet kommer att mötas av en utmaning att få generationen att arbeta i grupp. Dock tycker han att generationen är oerhört kommunikativ, demokratisk, jämställd och human, men att den är otåliga vilket kan tolkas som ytlighet och nonchalans.

**Michael** uppfattar de yngre som en teknikintresserad och teknikkrävande generation som idag kräver den nyaste tekniken. Han upplever att även unga idag är mer intresserade av vad företagen har för värderingar. Han förklarar att den unga individen har ett helt annat synsätt idag än tidigare, i och med att många unga idag förväntar sig att organisationer skall vara transparanta och platta. CSR och mjuka värden är av betydligt större betydelse idag än tidigare. Michael tycker att många yngre verkar vilja arbeta hemifrån och vara flexibla, han kan förstå detta men personligen uppskattar han individer som är lätta att nå på ett fysiskt plan. Han fastslår vidare att det sociala livet verkar vara betydligt större och viktigare bland dagens ungdomar och att detta kan vara en fördel vid jobbsökande. Dock anser han att arbetsmarknaden är betydligt hårdare idag eftersom både mannen och kvinnan kan och vill göra karriär och det kan bli svårt att kombinera med familjeliv. Michael tror även att det faktum att alltfler skaffar barn senare i livet genererar en väldigt ansträngd situation både i samhället och på arbetsplatsen. Han märker även att medarbetare eller individer ur denna generation inte är rädd för att gå direkt till VD:n, detta menar han beror på att allt fler är välutbildade idag och känner därför inte någon distans mellan sig och VD/chefen. Han anser att utbildning är viktig men vad som är betydligt viktigare är att framförallt inneha ett stort socialt nätverk och friska föräldrar, då individen kanske i många fall behöver mer stöttning än tidigare.

**Delroy** tycker att den unga generationen är mer spontana och snabbtänkta men att de är bekväma och förväntar sig allt redan ska vara klart. Detta tror han kan beror på den nya teknologi som finns nu. Han

beskriver generationen som ambitiös men konstaterar att arbetsmarknaden är tuff mot dem eftersom den kräver både arbetserfarenhet och livserfarenhet. Det tycker han är synd eftersom det leder till att ungdomar får svårt att komma in på arbetsmarknaden. Han anser att generationen besitter ett nytänkande och en kreativitet något som företagen förlorar genom att utesluta dem, tillgångar som hade kunnat generera tillväxt och framgång hos företagen. Enligt honom uppfattar han de unga som att allt skall vara serverat och klart redan.

**Åsa** uppfattar att de yngre individerna ofta har ett större engagemang och glöd än till exempel äldre personer har. Generellt anser hon att ungdomar idag har en större frihet än vad till exempel hon själv hade. Hon uppfattar att världen har krympt, främst för den yngre generationen. Detta tror hon främst beror på Internet och det ökade informationsflödet. Hon tror att ungdomar idag har betydligt fler val men att de också har lärt sig att sortera i all information och alla val de ges, något hon tror är en förutsättning för att vara framgångsrik i dagens samhälle, att kunna sortera.

### **Har ledarna anpassat sitt ledarskap till generation Y?**

**Bo** anser att hans ledarskap har förändrats men att det inte är kopplat till ett generationsskifte utan beror mer på hans personliga utveckling genom åren. Med tiden har han lärt sig att inte enbart fokusera på det monetära utan även på medarbetarnas motivation, attityd och beteende vilket är en del av företaget. Han anser att det fokuseras alldeles för mycket på pengar och resultat när det i slutändan är människor som gör resultatet. Bo säger att de inom organisationen på senare tid rekryterat allt yngre personer. Tidigare rekryterades individer som var ungefär 60 år och ofta med en bakgrund som VD. Denna förändring tror Bo att de har utfört för att yngre elever lättare skall kunna relatera till dessa.

**Joel** menar att han har anpassat sitt ledarskap men inte specifikt till just generation Y. Han klagör skillnaderna mellan att vara chef och ledare. Han anser att chef är något man blir utnämnd till medan ett ledarskap måste man förtjäna. Joel anser att hans eget ledarskap tidigare var mycket auktoritärt men att han har blivit mer ödmjuk samt förstår att alla måste komma till tals i en process. Han uttrycker en tro på att det finns ett mervärde i ett samarbete, att två plus två ibland kan bli fem och inte fyra.

**Michael** tror att man definitivt måste anpassa sitt ledarskap för att stanna kvar som ledare, ledarskapet måste man utveckla säger han. Han har blivit mer medveten om de signaler han sänder ut som ledare i form av storleken på hans rum eller vilken bil han kör. Tidigare spelade det ingen roll om VD hade en privatchaufför och sekreterare. Enligt honom går det inte idag, det är lite ”jante sådär” menar han. Han anser att det är mycket svårare att vara chef idag än för 20-30 år sen, då man kunde peka med hela handen och ha en distans till människor utan att behöva konfrontera dem. Han upplever idag att man både skall vara en stark och tydlig ledare men även motivera och förklara sig för personalen på ett annat sätt, man är tvungen att ha en dialog som inte fanns tidigare hävdar han. Cheferna idag är mer tysta och lyssnar av på ett annat sätt, vilket han tycker är bra men han anser ändå att till sist måste chefen ändå fatta ett beslut och han finner denna balansgång som svår. Avslutningsvis säger han att ”här fattas beslut”.

**Delroy** anser inte att han har anpassat sitt ledarskap generellt, men han uppfattar att yngre och äldre individer har skilda synsätt på hur man vill bli ledda. Utifrån åldern och synsätt anser han att han nog

ändå har anpassat sitt ledarskap i någon av aspekterna. Han anser att det är lättare att relatera till de yngres synsätt och tror även att detta kan vara ett generellt drag att individer har lättare att relatera och leda grupper från en närmare generation. Detta antar han kan bero på att man delar vissa värderingar och attityder och därför inte behöver förklara sitt beteende och ledarskap.

**Åsa** säger att hon utövar ett situationsanpassat ledarskap med hänsyn till individens ålder och anpassar ledarskapet därefter. En äldre person har fler referenspunkter eftersom en sådan individ är betydligt mer erfaren än en ung individ. För att leda en yngre individ anser Åsa att man bör vara tydlig med vad som förväntas av individen. Hon menar att man bör använda sig av tydliga redskap som individen sen kan arbeta med, man kan inte förutsätta att en yngre person har den kunskapen som en äldre person kanske har.

### **Vilka konsekvenser kan uppstå enligt ledarna ifall förståelsen av generation Y:s värdegrund inte existerar?**

**Bo** menar att tidigare formades individer i den organisation som de började jobba i. Enligt honom kan det kanske bli likadant denna gången, att de får lära sig den hårda vägen. Han menar vidare att han tror att många äldre i arbetslivet upplever generation Y som ganska nonchalanta, slöa och lite slappa. Bo tror inte själv att de egentligen är detta men genom att tolkar generationen på detta vis kan det generera stora konsekvenser. Bo berättar om ett exempel från ett försäkringsbolag där en av praktikanterna tyckte det var märkligt att man var tvungen att vara i tid varje dag och menar att det är sådana händelser som kan ge fel uppfattningar om generationen. Han menar vidare att den offentliga sektorn kommer att få problem med den nya generationen då den offentliga världen är så styrd av ett strikt regelverk där allt skall protokollföras vilket generation Y inte uppskattar tror Bo.

**Joel** tror att risken blir att det kommer att råda brist inom vissa organisationer som är sämre på att profilera sig och attrahera den yngre generationen. Exempel på sådana sektorer tror han kan vara den offentliga sektorn där jobben ofta är intressanta men kommuner och landsting är för dåliga på att meddela detta. Joel säger att den offentliga sektorn överhuvudtaget aldrig har tänkt på att fylla på med nya generationer utan har ofta tänkt kortsiktigt. Han tror att det behövs någon eller några som arbetar med att fylla på med kompetenser. Joel tror inte att det räcker med att erbjuda en bra lön utan att det är minst lika viktigt med intressanta arbetsuppgifter, personlig utveckling och en bra arbetsmiljö. Han anser att alla dessa faktorer finns i offentlig sektor och inte i privat sektor. Näringslivet tror han är mer attraktivt i yngre generationer för att de syns och hörs mer exempelvis IKEA och Google.

**Michael** tror att ett av de största och mest centrala problemen som kan uppstå är att företaget inte attraherar gruppen eller är medveten om hur man behåller arbetskraft från den unga generationen. Detta kan på sikt leda till att det blir brist på personal menar han. Det osäkra läget kan även leda till att företagen inte längre vågar anställa ny personal utan väljer att avstå från det. På Preem berättar han att de försöker förmedla värderingar som betraktas som mjuka exempelvis att de producerar en miljödiesel och har ett medvetet miljöengagemang, men även genom att bidra med en förmånlig föräldraförsäkring. Men Michael klargör att allt handlar till sist om pengar och man måste ändå fråga sig om det är värt det, vilket

han tror det är. Risken blir att duktiga och kompetenta individer väljer bort företag för att välja de innehar liknande värderingar.

Dock hävdar Michael att även om företag anpassas och förmedlar värderingar som attraherar vissa individer så är det till sist ändå individen som är ansvarig för sitt yrkesliv och karriär. Som VD måste man exempelvis alltid vara närvarande och anträffbar, och genom att ta ansvar samt arbeta hårt får man på så vis högre lön. Detta tror han inte kommer förändras oavsett vilken generation det handlar om. Han har en känsla av att den yngre generationen ofta vill ha mycket, men han är tveksam till att de vill jobba för det. Idag tror han inte att det räcker att vara teoretiskt duktig utan man måste vara social kompetent, allsidig och besitta samtliga intelligenser. Han vidareutvecklar detta resonemang med att säga att förr sa man alltid att världen är full av förlorade genier, och idag gäller detta i högsta grad. Tidigare kunde man klara sig på att bara vara geni, det räcker inte idag säger han.

**Delroy** tror att företag riskerar att förlora ett ungt, fräscht och nytt tänkande samt att företag riskerar att missa stora talanger för att de inte förstår generationen och därför inte vågar satsa. Han menar att i en värld där pengar spelar en så stor roll är det lättare och mindre riskabelt att ta in personer som är lite äldre med mer erfarenhet än att långsiktigt våga satsa på en yngre mer oerfaren individ. Detta kan leda till att den kreativitet och fräscha synsätt som den unga individen har går förlorat.

**Åsa** antar att risken finns att man i vissa fall drar förutfattade slutsatser kring en person på grund av individens värderingar, attityder eller vilken generation den tillhör. Hon tror att det kan uppstå kraftiga slitningar och fel i organisationen, samt att individer allt oftare väljer organisationer som passar individens värderingar än tidigare. Hon själv skulle inte tänkas arbeta i en organisation som hade skilda värderingar från hennes. Hon tror att motivationen och engagemanget skulle ta slut efter högst två veckor om värderingarna mellan individen och företaget var helt åtskilda.

## 8.6 Bilaga 6 - Hela intervjusvar

### Intervju 1

#### **Bo Sundmark 63 år - VD på Företagsekonomiska institutet – FEI**

*”Jag har ju hållit på med det här i över 20 år och ser en jätteförändring, och det har inte med ålder att göra”*

#### **Hur uppfattar du Generation Y?**

På frågan om hur Bo upplever generation Y i arbetslivet och i samhället i stort, svarar han att han anser att generationen är duktig rent teoretiskt men ganska passiv i sitt agerande. Vidare menar han att generationen har bråttom att få svar på de frågor de ställer, detta till den grad att de nästan hinner glömma svaret samt vad frågan var. Det är dock svårt att generalisera en generation berättar han vidare. Bo tycker sig se flera olika grupperingar inom generation Y. Han talar bland annat om gruppen som består av tjejer med en annan etnisk bakgrund, vilka han tycker är oerhört drivna och målmedvetna i jämförelse med killar med samma bakgrund. Han anser vidare att den så kallade ”normalsvensken” i denna generation är rätt passiv och Bo upplever att de aldrig gör sig någon brådska. Han betonar dock att han inte ser generationens värderingar som negativa i jämförelse med sin egen.

#### **Tror du att det är väsentligt för företag och organisationer att förstå de olika värderingarna som finns i generationen?**

Bo menar att det är väsentligt och påpekar vikten av att de olika generationerna hittar och förstår varandra. Detta särskilt om man beaktar alla de 40-talister som kommer att försvinna från arbetsmarknaden inom en mängd branscher. Bo är av åsikten att i arbetslivet så råder det ett hårt och snabbt tempo och han märker en skillnad i attityd och inställning mellan de studenter som är ute på praktik i den yngre gruppen av generation Y (20-22 år) och de som är 5-8 år äldre. De yngre tar inte praktiken på samma allvar, de äldre studenterna ser möjligheterna i att praktiken kan generera ett jobb. Bo menar att de yngre inte har samma långsiktiga planer utan har inställningen att om de inte får jobb på praktikplatsen så får de det någon annanstans. Bo anser dock att även ifall studenterna förr var mer jobbfokuserade så är inställningen idag att det är viktigare att få ett bra jobb och inte bara ett jobb. Han tror att den här inställningen kan tänkas vara specifik för generation Y, men det är som han ofta säger, svårt att generalisera

Han tror däremot inte att det har med mognad och ålder att göra eftersom han först på senare tid upplevt en stor förändring inom området. Han ger flera exempel som han har fått som feedback från olika studenters praktikplatser såsom att folk kommer sent eller uteblir från arbetet utan att ha sjukanmält sig, men Bo kan inte säkert säga att detta beteende är kopplat till enbart generationen eller om det är en allmän trend i samhället. Han berättar vidare att han har upplevt att studenter ur generation Y kräver att han ska vara nåbar jämt och kan ringa sent på kvällen för småsaker som Bo kanske tycker att studenten hade kunnat vänta med och i vissa fall har studenten till och med i efterhand glömt bort varför den ringde. Bo säger även att en god väns dotter som är 18 år kan ringa mitt i ett ledningsgruppsmöte för att till exempel få smakråd om vilka skor dottern skall köpa, när man sen säger att det var väl onödigt att ringa så

upplever Bo och hans vän att generationens attityd är: ”men varför svarar du då”. Om detta är den nya tekniken eller generationen vet inte riktigt Bo, men han tror att den yngsta generationen ofta får skulden för saker och beteenden som kanske som i detta fall egentligen beror på nya tillgänglig teknik. Här tror Bo att det skiljer sig åt mellan generationer han personligen tror alltid att det är nått viktigt och svarar, medan den yngre generationen som hans egna barn väljer att inte svara ibland.

### **Vilka konsekvenser tror ni kan uppstå i företag som inte förstår de olika värderingarna?**

**Bo** menar att tidigare formades individer i den organisation som de började jobba i. Enligt honom kan det kanske bli likadant denna gången, att de får lära sig den hårda vägen. Han menar vidare att han tror att många äldre i arbetslivet upplever generation Y som ganska nonchalanta, slöa och lite slappa. Bo tror inte själv att de egentligen är detta men genom att tolkar generationen på detta vis kan det generera stora konsekvenser. Bo berättar om ett exempel från ett försäkringsbolag där en av praktikanterna tyckte det var märkligt att man var tvungen att vara i tid varje dag och menar att det är sådana händelser som kan ge fel uppfattningar om generationen. Han menar vidare att den offentliga sektorn kommer att få problem med den nya generationen då den offentliga världen är så styrd av ett strikt regelverk där allt skall protokollföras vilket generation Y inte uppskattar tror Bo.

### **Vad tror du man måste göra för att kunna skapa gemensamma värderingar för att generationen och ni kan mötas och anpassa sig?**

Bo tror att arbetsplatsen bör bli mer flexibel både vad gäller plats men även schema, men han betonar att med större flexibilitet och frihet kommer ansvar och större krav på att leverera och vara effektiva. En fara enligt Bo med den nya tekniken och det allt snabbare tempot är att leveransen blir det viktiga och att kvaliteten både i arbetsmiljön och resultatet kan bli lidande, det är viktigt tror han att vara medveten om dessa svårigheter och att även ledarskapet är föränderligt. Det är rätt intressant att fundera kring sådana här frågor och mjuka nyckeltal fortsätter Bo, man kan tjäna oerhört stora pengar och det kan betyda mycket för en organisation.

### **Har du anpassat ditt ledarskap till generation Y?**

Bo säger att de inom organisationen på senare tid rekryterat allt yngre personer. Tidigare rekryterades individer som var ungefär 60år och ofta med en bakgrund som VD. Denna förändring tror Bo att de har utfört för att yngre elever lättare skall kunna relatera till dessa. Bo hävdar att han har förändrat sitt ledarskap väldigt mycket eftersom han blev chef alldeles för ung som 24åring över alldeles för många personer. men att det inte är kopplat till ett generationsskifte utan beror mer på hans personliga utveckling genom åren. Problemet var tror han att han mer eller mindre tjatade sig till en chefsposition fast han kanske inte var mogen för det och att hans avdelning bestod av individer som inte ville vara där och inte heller ville ha han som deras chef. Med tiden har han lärt sig att inte enbart fokusera på det monetära utan även på medarbetarnas motivation, attityd och beteende vilket är en del av företaget, sen kan man inte bortse från att det är sista raden som räknas fortsätter han. Men han anser att det i mångt och mycket fokuseras alldeles för mycket på pengar och resultat när det är människor som gör resultatet.

### **Vad är en bra ledare för dig?**

Bo anser att det är främst kommunikation, tydlighet och ledarskap, han menar att det är viktigt vad som kommuniceras, när det kommuniceras och på vilket vis informationen kommuniceras. En ledare skall alltså vara tydlig, kommunikativ och medveten och eftertänksam i sina beslut menar han.

### **Vad är ledarskap för dig?**

Enligt Bo är ledarskap väldigt situationsanpassat, ledarskap är att se till så att alla är med och föra organisationen framåt i både medgång och motgång, detta är oerhört svårt anser han.

### **Tror du att det finns medfött ledarskap?**

Han menar att du påverkas av den miljö som du fostras i men att det går att öva upp ledarskaps-förmågan. Bo menar att chef blir man utnämnd till för alltid för han tror inte att det går att stiga av positionen då personer skäms för mycket för att visa sig svaga.

## **Intervju 2**

### **Joel Nyström 64 år - utvecklingschef i Säffle Kommun**

*”Att vara långsam idag ger ju inga pluspoäng direkt”*

### **Hur uppfattar du Generation Y?**

Joel börjar med att säga att han inte har upplevt så många individer ur generation Y men att han upplever att generationen är intresserade av andra saker än vad han själv till exempel är. Han anser att generationen vill vara mer ledig och ifrågasätter mer än de tidigare generationerna. Han tycker att när han tänker tillbaka på sina 30 år som chef så anser han att han tidigare kunde styra med hjälp av sin status och auktoritet, något han tror inte är lika lätt att göra med den yngsta generationen. Sen har avståndet till makten minskat. Denna generationen går direkt på toppen och det tycker han är bra för arbetsmiljön och utvecklingen, det skall inte vara hierarkiskt säger han.

Han kan tydligt se att denna generation är oerhört snabb att ta till sig kunskap men att de kanske presenterar den på lite ytligt sätt, detta tror han beror på att de blivit påverkade av all media och hur median presenterar artiklar. Han tycker sig också se att gruppen ofta intar ett oppositionellt beteende och anpassar sig sällan till andra, detta tror han många även tolkar som egocentrisk men är så svårt att svara på säger han. Han säger att personligen tror han helt enkelt att detta beror på att de vill bli sedda som individer och få dem att arbeta i grupp tror han blir en av de stora utmaningarna med generationen för näringslivet.

Egentligen tror han att generationen är oerhört kommunikativ, demokratisk, jämställd och human. Men han har fått uppfattningen att man kanske är lite dåliga på att reflektera och är lite otåliga och de kan



kanske därför uppfattas som ytliga och nonchalanta, men att vara långsam idag ger ju inga pluspoäng direkt säger han.

**Tror du att det är väsentligt för företag och organisationer att förstå de olika värderingarna som finns i generationen?**

Joel är först inte helt säker på vad vi frågar efter men han anser att förmodligen alla företag kan tjäna på att ta tillvara på alla olika individers skilda kompetenser. Han tror att det är en klar fördel att yngre människor idag har en bättre utbildning rent generellt än de äldre generationerna, framförallt tycker han att det tekniska kunnandet i den yngre generationen är stort och självklart. Dock fortsätter Joel med att hävda att unga idag både läser, skriver och berättar på en lägre nivå än tidigare men att alla generationer har sina olika styrkor och det är viktigt att få dessa att samarbeta. Joel säger att man inte bara kan anpassa sig efter den nyaste och senaste generationen, för det kommer ju alltid nya generationer. Man får helt enkelt vara medveten om vem eller vilka man vill attrahera inte bara se till att vara attraktiv för stunden hävdar han. Han säger att en organisation eller företag alltid måste framstå som attraktivt i samtliga lägen, inte bara genom att använda reklam eller PR utan även via gärningar att visa att man menar allvar och står för någonting, ett bra varumärke säljer alltid.

**Vilka konsekvenser tror ni kan uppstå i företag som inte förstår de olika värderingarna?**

Joel tror att risken blir att det kommer att råda brist inom vissa organisationer som är sämre på att profilera sig och attrahera den yngre generationen. Exempel på sådana sektorer tror han kan vara den offentliga sektorn där jobben ofta är intressanta men kommuner och landsting är för dåliga på att meddela detta tror Joel. Han ser också faran i att bristen kommer att drabba sjukvården och omsorgen och särskilt i norra delen av Sverige där han varnar för att Sverige kan bli tvunget att importera arbetskraft för att tillgodose vårdbehovet. Joel säger att den offentliga sektorn överhuvudtaget aldrig har tänkt på att fylla på med nya generationer utan har ofta tänkt oerhört kortsiktigt. Han tror att det behövs någon eller några som arbetar med att fylla på med kompetenser. Joel tror inte att det räcker med att erbjuda en bra lön utan att det är minst lika viktigt med intressanta arbetsuppgifter, personlig utveckling och en bra arbetsmiljö. Paradoxalt finns allt detta i offentlig sektor och inte privat sektor, men näringslivet är mer attraktivt i yngre generationer för att de syns och hörs mer exempelvis IKEA och Google, för en ifrågasättande individ som vill påverka är jag inte säker på att näringslivet är rätt plats säger han

Han tror dock inte att detta kommer att behövas för att folk har en stor förmåga till ett elastiskt tänkande i krissituationer och därför tror han att problemet kring generationer och dess olika värderingar kommer att lösa sig själv. Han tror att individer i högre grad kommer att gå in i organisationer och ta till sig dess värderingar för att sedan på sikt låta sina egna synas och påverka organisationen, istället för tvärtom som han upplever att det är idag. Flertalet ledare kommer tror han att vara från denna unga generation och därför är organisationer och företag tvungna att omfattas av dessa attityder som präglar gruppen och generationen. Det vill säga organisationer kommer i framtiden att vara tekniska, omvärldsfokuserade, demokratiska och ifrågasättande både externt och internt avslutar han.

## **Har du anpassat ditt ledarskap till generation Y?**

**Joel** menar att han har anpassat sitt ledarskap men inte specifikt till just generation Y. Han klargör skillnaderna mellan att vara chef och ledare. Han anser att chef är något man blir utnämnd till medan ett ledarskap måste man förtjäna. Joel anser att hans eget ledarskap tidigare var mycket auktoritärt men att han har blivit mer ödmjuk samt förstår att alla måste komma till tals i en process. Han uttrycker en tro på att det finns ett mervärde i ett samarbete, att två plus två ibland kan bli fem och inte fyra.

## **Vad är en bra ledare för dig?**

En bra ledare enligt Joel är accepterad som ledare av gruppen och inte själv tvingat sig till ett ledarskap. Det är även viktigt att ledaren kan utnyttja sina medarbetares styrkor och svagheter och påverka dessa genom utbildning eller liknande menar han. Tydlighet och kommunikation är två huvuddrag som en god ledare bör ha enligt Joel, detta för att samtliga måste förstå vad som skall göras och när säger han. Vidare hävdar han att det är viktigt att en god ledare har en global syn och därför förstår saker och ting i ett större sammanhang men även att organisationen måste leverera ett resultat och kan därför aldrig stå still. Joel själv tror på ett gemensamt ledarskap som utgår ifrån team med skilda kompetenser, kön och läggning det tror han är framgångsrikt. Han säger själv att han inte är någon ledare som står på barrikaderna och går in i döden för gruppen utan att han arbetar mer tillsammans med andra.

## **Vad är ledarskap för dig?**

Här menar Joel att ledarskap är när man är accepterad som den som leder dvs. det är en funktion som man har förtjänat. Ledarskap är även att gå före att vara en slags förebild i organisationen samt innebär även ledarskap en vilja att förändra och utveckla. Han upprepar återigen att det är en avsevärd skillnad mellan att vara en ledare och en chef som väldigt många blandar ihop. Chef kan vem som helst bli för att bli en ledare måste du förtjäna det och det är inte lätt säger Joel. Han betonar vikten av att se ledarskap eller att vara en ledare som en profession i sig, när han blev chef blev han det tack vare sin specialistkunskap, ledare blev han först långt senare i livet.

## **Tror du att det finns medfött ledarskap?**

Enligt Joels uppfattning så finns det naturliga ledare men att ledarskap är någonting som man kan lära sig och utveckla. Men han hävdar att det finns ett antal exempel på naturliga ledare, en ledare behöver dock inte nödvändigtvis vara en god människa fortsätter han. Hitler, Stalin, Barack Obama, Martin Luther King och bröderna Kennedy är alla exempel på naturliga ledare som hade nåt särskilt i sig men med vitt skilda åsikter och egenskaper i övrigt säger Joel. Han hävdar dock att det är ett fåtal som har detta i sig utan vi andra måste träna och reflektera över sig själv hur man är som ledare säger han. Att vara en ledare eller arbeta som det är inte alltid lätt men väldigt roligt dock tror han inte att man bör vara ledare för länge utan till slut tröttnar folk på en säger han. Eventuellt kan man klara av ett helt yrkesliv som ledare om man byter organisation men jag vet inte om det är att rekommendera säger han.

## Intervju 3

### Michael Löw 59år - VD för Preem AB

*”Världen är full av förlorade genier”*

#### **Hur uppfattar du Generation Y?**

Michael säger att han inte kommer i kontakt med så många ur den generationen, detta tror han beror på att yngre individer inte återfinns särskilt högt uppe i hierarkin utan lägre ned. Men om han tittar generellt och utgår från till exempel sina barn så anser han att arbetsklimatet är betydligt hårdare idag eftersom både mannen och kvinnan kan och vill göra karriär och detta kan bli svårt att kombinera med familjeliv. Michael tror även att det faktum att alltfler skaffar barn senare i livet genererar en väldigt ansträngd situation både i samhället och på arbetsplatsen. Han uppfattar även att man har andra förväntningar på cheferna idag och att flera ur den yngre generation vill bli chef snabbare men att de kanske inte tålmodet att gå den långa vägen och arbeta sig upp nuförtiden. Michael tror att detta dels beror på att organisationerna är plattare idag, det är inte lika långt avstånd till VD som det tidigare var. Han märker även att medarbetare eller individer ur denna generation inte är rädd för att gå direkt till VD:n, detta menar han kan bero på att allt fler är välutbildade idag och känner därför inte någon distans mellan sig och VD/chefen. Han anser att utbildning är viktig men vad som är betydligt viktigare är att framförallt inneha ett stort socialt nätverk och ha friska föräldrar, detta menar han att individen kanske i många fall behöver mer stöttning än tidigare.

Michael upplever även att generationen är mycket teknikintresserad men även teknikkrävande. Individer idag kräver den nyaste tekniken. Han upplever även att unga idag är mer intresserade för vad företagen har för värderingar. Han förklarar att den unga individen har ett helt annat synsätt idag än tidigare, i och med att många unga idag förväntar sig att organisationer skall vara transparanta och platta. CSR och mjuka värden är av betydligt större betydelse idag än tidigare säger han. Michael har även funderat över att väldigt många yngre verkar vilja arbeta hemifrån och vara flexibla, han kan förstå detta men personligen uppskattar han när individer är lätta att nå på ett fysiskt plan. Han fortsätter med att fastslå att skulle han få välja skulle han anställa de som har möjlighet att vara fysiskt närvarande ofta. Han fastslår vidare att det sociala livet verkar vara betydligt större bland dagens ungdomar och att detta kan vara en fördel vid jobbsökande men att det tar mycket tid i anspråk. Samtidigt ser han andra trender, bland annat att han uppfattar generationen som betydligt mer städad än tidigare generationer där det på företagsfester på 1970-talet kunde slås runt ordentligt.

#### **Tror du att det är väsentligt för företag och organisationer att förstå de olika värderingarna som finns i generationen?**

Michael tror absolut att det är i högsta grad väsentligt att förstå olika generationers värderingar. Han relaterar till den industrin han själv verkar i, svensk basindustri, där industrin har en hög medelålder och är i behov av att ersättas med nya individer. Han ser att problemet uppstår på grund av LAS där den som är sist in är först ut. Och detta leder till att man inte vågar anställa ungdomar, därför anser han att frågan är högaktuell för dem. Han klargör att de måste locka till sig ungdomar men att han tror att basindustrin

inte är tillräcklig attraktiv för ungdomar att arbeta i. Han menar på att ungdomar idag vill ha arbeten med konsumentvaror och inom marknadsföring helst i företag som IKEA eller Hennes och Mauritz. Detta är en stor utmaning att förstå vad som driver ungdomar. Han uppfattar att de i stor grad vill kombinera fritid med arbete, och han ifrågasätter om de förstår att om man blir VD så bör individen arbeta 12-14 timmar varje dag och inte enbart åtta timmar om dan. Detta tror han är ett dilemma i dagens företagsvärld. Å andra sidan ser han även att det inte lockar lika många längre att bli VD, om det hänger samman med förändrade värderingar tycker han är svårt att svara på.

### **Vilka konsekvenser tror ni kan uppstå i företag som inte förstår de olika värderingarna?**

**Michael** tror att ett av de största och mest centrala problemen som kan uppstå är att företaget inte attraherar gruppen eller är medveten om hur man behåller arbetskraft från den unga generationen. Detta kan på sikt leda till att det blir brist på personal menar han. Det osäkra läget kan även leda till att företagen inte längre vågar anställa ny personal utan väljer att avstå från det. På Preem berättar han att de försöker förmedla värderingar som betraktas som mjuka exempelvis att de producerar en miljödiesel och har ett medvetet miljöengagemang, men även genom att bidra med en förmånlig föräldraförsäkring. Men Michael klargör att allt handlar till sist om pengar och man måste ändå fråga sig om det är värt det, vilket han tror det är. Risken blir att duktiga och kompetenta individer väljer bort företag för att välja de innehar liknande värderingar.

Dock hävdar Michael att även om företag anpassas och förmedlar värderingar som attraherar vissa individer så är det till sist ändå individen som är ansvarig för sitt yrkesliv och karriär. Som VD måste man exempelvis alltid vara närvarande och anträffbar, och genom att ta ansvar samt arbeta hårt får man på så vis högre lön. Detta tror han inte kommer förändras oavsett vilken generation det handlar om. Han har en känsla av att den yngre generationen ofta vill ha mycket, men han är tveksam till att de vill jobba för det. Idag tror han inte att det räcker att vara teoretiskt duktig utan man måste vara social kompetent, allsidig och besitta samtliga intelligenser. Han vidareutvecklar detta resonemang med att säga att förr sa man alltid att världen är full av förlorade genier, och idag gäller detta i högsta grad. Tidigare kunde man klara sig på att bara vara geni, det räcker inte idag säger han.

### **Har du anpassat ditt ledarskap till generation Y?**

Michael tror att man definitivt måste anpassa sitt ledarskap för att stanna kvar som ledare, ledarskapet måste man utveckla säger han. Han har blivit mer medveten om de signaler han sänder ut som ledare i form av storleken på hans rum eller vilken bil han kör. Tidigare spelade det ingen roll om VD hade en privatchaufför och sekreterare. Enligt honom går det inte idag, det är lite ”jante sådär” menar han. Han anser att det är mycket svårare att vara chef idag än för 20-30 år sen, då man kunde peka med hela handen och ha en distans till människor utan att behöva konfrontera dem. Michael är gammal militär och tror att han har präglats av detta. Detta var vanligt förr bland företagsledare säger han. Han liknar organisationen vid en armé, att man pekar ut en riktning men sen hur man kommer dit skiljer sig åt. Han upplever idag att man både skall vara en stark och tydlig ledare men även motivera och förklara sig för personalen på ett annat sätt, man är tvungen att ha en dialog som inte fanns tidigare hävdar han. Cheferna idag är mer tysta

och lyssnar av på ett annat sätt, vilket han tycker är bra men han anser ändå att till sist måste chefen ändå fatta ett beslut och han finner denna balansgång som svår. Avslutningsvis säger han att ”här fattas beslut”.

### **Vad är ledarskap för dig?**

Michael anser att ledarskap är att vara en förebild och peka ut en riktning, han anser även att en viktig funktion han har som chef eller ledare är att bli umbärlig dvs. att odla fram framtida chefer som skall ta över. Han menar vidare att det är viktigt att han förmedlar och står för de värderingar som företaget står för, man måste ”walk the talk” säger han, det är svårt när chefer sänder dubbla budskap.

### **Vad är en bra ledare för dig?**

Han anser att en god ledare är lyhörd och skall förstå människor. Vidare anser han att vara ett gott föredöme är en viktig aspekt av att vara en chef, samt att odla fram nya talanger som kan ta över. Han menar även att det är viktigt att kunna delegera, vara påläst och ställa rätt frågor. Man måste även som chef leverera och göra ett företag lönsamt, detta är egentligen en av huvudfaktorerna i chefskap menar Michael. Det är svårt att vara både chef och kompis anser han.

### **Tror du att det finns medfött ledarskap?**

Michael menar bestämt att det finns ett medfött ledarskap, han menar att man kan se på en person om den kan bli en god ledare eller ej. Man måste tycka om människor, vara stresstålig, klara av att ha många bollar i luften, han tror även inte att en ledare skall ta saker och ting personligt då går man in i väggen menar han. Ofta är det tyvärr kvinnor som går in i väggen då de tar ett större ansvar hemma. Om man har det i kroppen kan man utveckla ett ledarskap tro Michael. Framförallt är det viktigt att förstå dynamiken mellan gruppen och chefen samt att man vill vara chef, det är inte alla som vill detta anser han.

## **Intervju 4**

### **Delroy Fogo 46 år -Butikschef på Casbah**

*”Jag har sett att de yngre har ett annat sinne, synsätt, inställning och attityd än de äldre”*

### **Hur uppfattar du Generation Y?**

Delroy tycker att den unga generationen är mer spontana och snabbtänkta men att de är bekväma och förväntar sig allt redan ska vara klart. Detta tror han kan beror på den nya teknologi som finns nu. Han beskriver generationen som ambitiös men konstaterar att arbetsmarknaden är tuff mot dem eftersom den kräver både arbetserfarenhet och livserfarenhet. Det tycker han är synd eftersom det leder till att ungdomar får svårt att komma in på arbetsmarknaden. Han anser att generationen besitter ett nytänkande och en kreativitet något som företagen förlorar genom att utesluta dem, tillgångar som hade kunnat generera tillväxt och framgång hos företagen. Enligt honom uppfattar han de unga som att allt skall vara serverat och klart redan.

### **Tror du att det är väsentligt för företag och organisationer att förstå de olika värderingarna som finns i generationen?**

Här tror han att grundinställningen är oerhört viktig att det faktiskt är den nya generationen som skall ta över och föra verksamheten vidare. Om man har den inställningen så inser organisationen och ledare att det är viktigt att kontinuerligt få in nytt och fräscht tänkande. Delroy tror att ett långsiktigt tänkande är en bra överlevnadsstrategi för företag, och i den ingår det att hela tiden fylla på med nya individer och ny kunskap. Han tar McDonald's som ett exempel där företaget tidigt fångar upp barnen till de familjer som går och äter på McDonald's, han menar att man måste tidigt börja som företag att söka efter talanger och nytt blod.

### **Vilka konsekvenser tror ni kan uppstå i företag som inte förstår de olika värderingarna?**

Han tror att risken är att företag förlorar detta fräscha och nya tänk men även att företag riskerar att missa stora talanger för att de inte vågar satsa och förstår generationen. Han menar att det är klart att i en värld där pengar spelar en så stor roll är det lättare och mindre riskabelt att ta in personer som är lite äldre med mer erfarenhet än att långsiktigt våga satsa på en yngre mer oerfaren men talangfull individ. På arbetsplatsen tycker Delroy att det känns som om unga individer är mer spontana och tänker snabbare, detta tror han beror på den nya teknologi som finns nu. Svårigheterna är att få olika generationer att samarbeta, och upplever däremot att den unga generationen inte använder sin kreativitet eller ser saker och ting ur flera olika perspektiv lika mycket som tidigare. Enligt honom uppfattar han de unga som att allt skall vara serverat och klart redan.

### **Vad tror du man måste göra för att kunna skapa gemensamma värderingar för att generationen och ni kan mötas och anpassa sig?**

Han tror helt enkelt att det gäller att vara medveten om att alla är olika även som individer inte bara sett ur en generation. Exempelvis anser han att man kan anpassa sina utvecklingssamtal utifrån vilken individ man talar med. Delroy anser att det är viktigt att individer känner att de har ett förtroende för personlig utveckling. Sen tycker han även att företag och organisationer behöver utveckla system för att fylla på med nya och unga människor. Detta för att undvika att hamna i situationer där företagen har stora svårigheter att attrahera rätt kompetens för kompetenta individer hittar alltid jobb anser han. I vissa situationer kan det dock bli svårt att rekrytera yngre individer, det är ju tråkigt att det måste falla tillbaka på det ekonomiska men visst måste individen i vissa fall ha en grunderfarenhet fortsätter han. Exempelvis i fallet med att arbeta i en klädaffär, här tror han att för att verksamheten ska gå bra krävs kompetent personal som säljer och har känsla för detaljer, något han anser individer med mer erfarenhet och ett mer långsiktigt perspektiv har.

### **Har du anpassat ditt ledarskap till generation Y?**

**Delroy** anser inte att han har anpassat sitt ledarskap generellt, men han uppfattar att yngre och äldre individer har skilda synsätt på hur man vill bli ledda. Utifrån åldern och synsätt anser han att han nog ändå har anpassat sitt ledarskap i någon av aspekterna. Han anser att det är lättare att relatera till de yngres synsätt och tror även att detta kan vara ett generellt drag att individer har lättare att relatera och leda

grupper från en närmare generation. Detta antar han kan bero på att man delar vissa värderingar och attityder och därför inte behöver förklara sitt beteende och ledarskap.

### **Vad är ledarskap för dig?**

Han tycker att frågan om vad exakt ledarskap är svår att ge ett direkt svar på, helst hade han velat slå upp betydelsen i en bok. Men om han måste definiera ledarskap så anser han att det är att ta hand om en individ på en arbetsplats och få den att växa. Han försöker att anta både ett personligt och ett övergripande perspektiv av verksamheten, han tycker själv att han är duktig på att se helheten innan han går in på detaljer. En annan viktig aspekt i ett ledarskap är att uppmärksamma personer och dess kompetens. Han tycker att det är lättare att utbilda en passande individ än att finna en passande individ för verksamheten och detta är också ledarskap enligt Leroy, att finna rätt person och erbjuda utbildning åt de individer som är i behov av det.

### **Vad är en bra ledare för dig?**

Han poängterar här vikten av att inneha och skapa en hög förståelse för både medarbetare och verksamheten i stort, en bra ledare anser han även vara skall vara öppensinnad både från verksamheten men även av intryck utifrån. Det är en svår fråga säger han men ledaren skall också skapa vara oerhört kommunikativ så att alla förstår sin roll och vart verksamheten är på väg men även varför vissa beslut tas dock kan man inte stressa fram information då blir det en hetsig kommunikation och verksamheten riskerar att låsa sig. En bra ledare tror han även ska vara synlig ute på fältet dels för att synas men även för att få en översiktlig syn på verksamheten. Här upprepar han sig och betonar återigen att i grunden handlar det om att se till delen och helheten i en organisation. Han funderar lite och säger sen att det givetvis även är viktigt att ledaren utvecklar både verksamheten men även individen, att ledaren uppmuntrar till utveckling helt enkelt.

### **Tror du att det finns medfött ledarskap?**

Delroy tror definitivt att det finns vissa människor som har ett medfött ledarskap i sina gener. Han tror dock att denna medfödda talang kan som all annan talang försvinna om den inte uppmuntras av sin omgivning. I sådana fall tror han att individer som är uppvuxna med föräldrar som har någon ledarroll har en fördel, för barn tenderar att ta efter sina föräldrar. Han känner själv att han är född till ledare och kände tidigt att han fick agera medlare mellan sina vänner och var längre frustrerad över detta tills han insåg att det kanske var hans roll i livet. Han säger sig ha stort tålamod men det värsta han vet är att slösa tid och då verksamheten ibland har gått i fel riktning, funderar han varför hans egna chefer inte sade åt honom att han var på väg åt fel håll. En ledares uppgift är att styra verksamheten och få alla att dra åt rätt håll och säga till då man är på väg åt fel håll. Detta menar han är svårt men också det som är utmanande i att vara ledare avslutar han.

## Intervju 5

### Åsa Sandström 37 år - Teamleader på Preem AB

*"Motivationen och engagemanget tror jag kanske håller i två veckor om inte individen och företaget delar samma värderingar"*

#### **Hur uppfattar du Generation Y**

Åsa uppfattar att de yngre individerna ofta har ett större engagemang och glöd än till exempel äldre personer har. Generellt anser hon att ungdomar idag har en större frihet än vad till exempel hon själv hade. Hon uppfattar att världen har krympt, främst för den yngre generationen. Detta tror hon främst beror på Internet och det ökade informationsflödet. Hon tror att ungdomar idag har betydligt fler val men att de också har lärt sig att sortera i all information och alla val de ges, något hon tror är en förutsättning för att vara framgångsrik i dagens samhälle, att kunna sortera.

#### **Tror du att det är väsentligt för företag och organisationer att förstå de olika värderingarna som finns i generationen?**

Åsa tror att det är oerhört viktigt att anpassa sitt ledarskap men detta anser hon inte enbart gäller skilda generationer utan att också anpassa på individnivå. Hon tror att alla företag kan tjäna på att uppmärksamma skillnader och olikheter i värderingar och beteenden, exempelvis hur man lär upp olika individer eller hur man informerar dem men även att man kanske har en högre acceptansnivå för att en yngre individ kan göra fler fel än en äldre kanske kan göra. Sen säger Åsa att givetvis utgår man alltid från sig själv, man kan inte göra mer men att det är viktigt att vara medveten om att skillnader finns och bejaka dessa.

#### **Vilka konsekvenser tror ni kan uppstå i företag som inte förstår de olika värderingarna?**

Åsa antar att risken finns att man i vissa fall drar förutfattade slutsatser kring en person på grund av individens värderingar, attityder eller vilken generation den tillhör. Hon tror att det kan uppstå kraftiga slitningar och fel i organisationen, samt att individer allt oftare väljer organisationer som passar individens värderingar än tidigare. Hon själv skulle inte tänkas arbeta i en organisation som hade skilda värderingar från hennes. Hon tror att motivationen och engagemanget skulle ta slut efter högst två veckor om värderingarna mellan individen och företaget var helt åtskilda.

#### **Vad är ledarskap för dig?**

Åsa anser att ledarskap är att utveckla andra människor, hon säger att det är hennes egen främsta drivkraft att få se andra människor växa. Hon tycker särskilt det är roligt och stimulerande att få se unga människor växa med uppgiften eftersom det inte bara handlar om uppgiften utan man kan kanske öppna lite nya dörrar kring nya värderingar eller egenskaper som hjälper personen senare i livet fortsätter hon.



### **Har du anpassat ditt ledarskap till generation Y?**

Åsa säger att hon utövar ett situationsanpassat ledarskap med hänsyn till individens ålder och anpassar ledarskapet därefter. En äldre person har fler referenspunkter eftersom en sådan individ är betydligt mer erfaren än en ung individ. För att leda en yngre individ anser Åsa att man bör vara tydlig med vad som förväntas av individen. Hon menar att man bör använda sig av tydliga redskap som individen sen kan arbeta med, man kan inte förutsätta att en yngre person har den kunskapen som en äldre person kanske har.

### **Vad är en bra ledare för dig?**

Hon anser att en bra ledare självklart bör vara lyhörd och ta tillvara på andras medarbetares åsikter, energi och engagemang. Hon tror nämligen att det är väldigt lätt för en ledare att bli enkelspårig och ha nått eget självändamål och kanske känna att man alltid är den som skall komma med alla goda idéer. Därför är det väldigt viktigt att man ser och hör de medarbetare man sitter och arbetar operativt med tror hon. Åsa tycker även att det är viktigt att en god ledare berikar verksamheten med att ge mycket feedback samt att man både kan ge ris och ros och inte vara rädd för att styra upp där det behövs. En god ledare bör även vara ödmjuk i sin framtoning, det vinner man på i längden tror Åsa, man bör även vara en god förebild som medarbetarna kan känna tillit till. Här tror Åsa att man kan skapa denna tillit genom att inneha mod nog att stå upp för sina medarbetare i andra forum och agera en sköld för dem att stå bakom. Åsa tror även att en ledare måste kunna hantera en balans mellan kaos och struktur för att ur kaos föds kreativiteten men kaoset får givetvis inte härska. Men även att strukturera upp själva arbetet anser hon för att på så vis få det fortlöpande arbetet att löpa smidigt.

### **Tror du att det finns medfött ledarskap?**

Åsa tycker att frågan är mycket intressant för att hon inte har något rakt svar på den, men hon tror att verktygen för att bli en god ledare finns att hämta på flera olika ställen. Hon tror dock att det i grund och botten handlar om grundvärderingarna man innehar som individ men om det är naturligt eller inte är svårt att svara på. I stort sett har Åsa haft en indirekt eller direkt ledarroll sen hon började jobba, så detta har alltid varit en naturlig del av hennes personlighet. Åsa säger själv att det är otroligt viktigt för henne att känna att hon har mandatet att kunna leda eller påverka, och i en ledarroll har man ju det. Dock betonar hon att idéerna inte alltid behöver komma ifrån henne.

Stockholm University School of Business  
106 91 Stockholm  
Telephone: +46 (0)8 16 20 00  
[www.fek.su.se](http://www.fek.su.se)

**Företagsekonomiska institutionen**



**Stockholms  
universitet**