



Olika generationers syn på ledarskap

En enkätstudie i Svensk-Finland

Fanny Svarvar

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Fanny Svarvar
Arbetets namn:	Olika generationers syn på ledarskap En enkätundersökning i Svensk-Finland
Handledare (Arcada):	Christa Tigerstedt
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med arbetet är att ta reda på vilka likheter och olikheter som finns i syn på ledarskap hos olika generationer.</p> <p>Ledarskap förändras och utvecklas vartefter tiderna förändras, vilket antyder att olika generationer förväntas leda och ledas på olika sätt. Idag är det fler generationer än tidigare närvarande i arbetslivet, ett mångfald på arbetsplatsen kan vara en fantastisk tillgång men kan även göra ledarskapet svårare.</p> <p>En enkätstudie har genomförts som en del av arbetet. Den kvantitativa metoden med enkätundersökning som verktyg har valts för att få en förståelse för generationerna som helhet. Enkäten distribuerades till finlandssvenskar genom sociala medier och e-post.</p> <p>Resultatet av denna studie visar att det finns både likheter och olikheter i syn på ledarskap mellan generation X och Y. Både generation X och Y värderar möjligheten att utbyta feedback med ledaren och sätter vikt på tydlig kommunikation om arbetsuppgifter och dess förväntningar. Detta kan kopplas till att generation Y är kommunikativa och vill bemötas med respekt, och att generation X är självständiga och vill ha kontroll över sina arbetsuppgifter.</p> <p>Den största skillnaden finns i hur de två generationerna förhåller sig till arbete, där generation X anser att arbete är viktigare än fritid och arbetsuppgifterna är viktigare än arbetskamraterna, medan generation Y värderar det motsatta: fritid och arbetskamrater. Denna olikhet påverkar också hur generationerna prioriterar sin tid. Generation Y värderar tid för familj och hobbyer, medan generation X prioriterar att vara till nytta för samhället. Denna olikhet kan kopplas till att generation Y ser på arbete som en livsstil och bör balanserad med fritid och hälsa, medan generation X ser arbete som ett privilegium. Generation X värdering av arbete och att vara till nytta kan också kopplas till att de lärt sig att god självkänsla är något man förtjänar, medan generation Y inte kopplar god självkänsla till prestationer.</p>	
Nyckelord:	Ledarskap, Generationer, X, Y
Sidantal:	48
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	
Author:	Fanny Svarvar
Title:	Olika generationers syn på ledarskap En enkätundersökning i Svensk-Finland
Supervisor (Arcada):	Christa Tigerstedt
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>The aim of this paper is to see what similarities and differences can be found between different generations in terms of leadership views.</p> <p>Leadership changes and develops as the times change, which imply different generations are expected to lead and be led in different ways. Today more generations than before are active in the work life, diversity in the workplace can be a great asset but can also make leadership more difficult.</p> <p>A survey was conducted as a part of this paper. The quantitative method with a survey research was chosen to get an understanding of the generations as a whole. The survey was distributed to Swedish speaking Finns through social media.</p> <p>The results from the survey show both similarities and differences between generations view on leadership. Both generation X and Y value the possibility to exchange feedback with the leader, and find clear communication about tasks and expectations important. This could be connected to the fact that generation Y is communicative and wants to be met with respect, and generation X is independent and wants control over their tasks.</p> <p>The biggest difference was found in the way the generations related to work, where generation X considers work more important than free time, and tasks more important than colleagues, while generation Y values the opposite: free time and colleagues. This difference also effect how the generations prioritise their time. Generation Y value time for family and hobbies, while generation X prioritises being an asset to society. This could be linked to how generation Y views work as a lifestyle that should be balanced with leisure and health, while generation X thinks of work as a privilege. Generation X values of working and being useful can be linked to how they learned esteem to be something one earn, while generation Y does not connect esteem to accomplishment.</p>	
Keywords:	Leadership, Generations, X, Y
Number of pages:	48
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Introduktion.....	6
1.1	Syfte och frågeställning	7
1.2	Avgränsningar	7
1.3	Arbetets struktur	7
2	Teoretisk Referensram	8
2.1	Generationerna.....	8
	<i>Baby Boomers 1940-1959.....</i>	<i>8</i>
	<i>Generation X 1960-1979</i>	<i>8</i>
	<i>Generation Y 1980-2000.....</i>	<i>9</i>
2.2	Generationskohortteorin och mognadsteorin	10
2.3	Ledarskap.....	10
	<i>Utvecklingen av ledarskapsteorier</i>	<i>11</i>
2.4	Ledarskap på olika sätt	12
	<i>Lewins ledarskapsstilar</i>	<i>12</i>
	<i>Målvägsteorin</i>	<i>14</i>
2.5	Generationer och ledarskap	16
3	Metod.....	20
3.1	Metodbeskrivning.....	20
3.2	Enkät som forskningsmetod	20
	3.2.1 <i>Genomförande av enkäten.....</i>	<i>21</i>
	3.2.2 <i>Analys av data</i>	<i>22</i>
	3.2.3 <i>Reliabilitet och validitet.....</i>	<i>22</i>
4	Resultat och analys	23
4.1	Presentation av resultat.....	23
4.2	Diskussion	39
5	Slutsatser	41
5.1	Förslag på vidare forskning	42
	Källor	43
	Bilagor	45

Figurer

Figur 1. Illustration av generationernas olikheter och kännetecken	9
Figur 2. Visuell summering av Lewins tre ledarstilar	14
Figur 3. Illustration av målvägsteorin	16
Figur 4. Födelseårs fördelning bland respondenter	24
Figur 5. Generationernas fördelning bland respondenterna	24
Figur 6. Sysselsättning bland respondenterna	25
Figur 7. Ledare i vardagen, frågan löd ”Jag fungerar som ledare i min vardag”.....	25
Figur 8. Attitydmätning, första blocket	27
Figur 9. Viktning för generation Y i F5	27
Figur 10. Viktning för generation X i F5	28
Figur 11. Resultat av bipolär attitydmätning	30
Figur 12. Procentuell visualisering av F6	30
Figur 13. Attitydmätning, andra blocket	32
Figur 14. Viktning för generation Y i F7	32
Figur 15. Viktning för generation X i F7	33
Figur 16. Generationernas rangordning av de åtta ledaregenskaperna	34
Figur 17. Generationernas rangordning av egenskaperna presenterade i F8a	35
Figur 18. Fråga F9a: Har du upplevt att olikheter mellan generationer har skapat svårigheter i ledande?	37
Figur 19. Upplevda svårigheter i ledande för generation Y och generation X	38

1 INTRODUKTION

Ledarskap förändras vartefter tiderna förändras. Ahn och Etter (2014) observerade att olika ledarskapsstilar har varierat i effektivitet under olika tidsepoker och situationer. Detta indikerar att olika generationer förväntas leda och ledas på olika sätt (Velandar 2016, Falkenstöm et. al. 2012, Ahn & Etter 2014) och studier har visat att det finns skillnader mellan olika åldersgruppers bild av ledarskap (Ahn & Etter 2014, Smola & Sutton 2002).

”Bra ledarskap är en definitionsfråga, alla har olika uppfattningar om vad det innebär”
Falkenström et. al. 2012, p. 1

Eftersom vi människor lever längre än tidigare finns det nu fler generationer närvarande i arbetslivet än någonsin förut (Donohue 2016, Cates et al. 2013, Sessa et al. 2007, Murray 2011). Ett större mångfald på arbetsplatsen kan vara en fantastisk tillgång, samtidigt som det kan leda till svårigheter i ledandet.

Spänning mellan olika generationer är inget nytt påhitt, kritik av unga vuxna har funnits i alla tider (BBC, 2017). Under de senaste åren har det skrivits otaliga artiklar om generation Y och hur de förstört diverse affärsområden och produkter (New York Times, 2018). Denna generationsspänning förtydligades igen när generation Z fått nog av de äldre generationernas kritik och helt enkelt svarade ”OK Boomer” (New York Times, 2019).

Det är naturligt att det finns kritik och oförståelse där det finns förändring, men förändring är en nödvändig del av utvecklingen. Det här arbetet vill lyfta upp likheter och olikheter som uppstått i ledarskap mellan generationer genom det att tiderna förändrats, för att skapa en förståelse för de olika generationernas värderingar och preferenser som underlättar formningen av ledarskapet.

1.1 Syfte och frågeställning

I mitt arbete vill jag utreda om det finns olikheter i syn på ledarskap mellan olika generationer och vilka dessa likheter och olikheter är. Syftet är således att undersöka likheter och olikheter i syn på ledarskap hos olika generationer.

Frågeställningen som arbetet besvarar är:

Vilka likheter och olikheter finns det i syn på ledarskap mellan olika generationer?

1.2 Avgränsningar

I detta arbete kommer fokus att ligga på Baby Boomers (födda mellan 1940 och 1959), Generation X (1960 till 1979) och Y (födda 1980 till 2000).

Eftersom varje människa har och är en ledare många gånger genom livet anser jag att alla har en värdefull syn på ledarskap, av detta skäl kommer jag inkludera individer från alla bakgrunder inom de utsatta generationerna. För att avgränsa arbetet kommer jag att genomföra min forskning på svenska i Finland. Målgruppen för mitt arbete är därför finlandssvenskar födda mellan åren 1940 och 2000.

1.3 Arbetets struktur

Mitt arbete kommer att bestå av två delar. Den första delen presenterar den teoretiska referensramen som utgår från existerande verk. Delen börjar med att ta upp teorier som ligger till grund för vår förståelse av generationer, skapar en helhetsbild av de olika generationerna samt de samhällsliga händelser och värderingar som format och påverkat olika åldersgrupper. Arbetet fortsätter sedan genom att ta upp ledarskap och dess utveckling, samt några av de teorier som finns. Slutligen kopplas teorierna om generationer och ledarskap samman, och tidigare undersökningar i ämnet diskuteras.

I den andra delen av arbetet presenteras den egna undersökningen för arbetet. Delen börjar med att presentera den kvantitativa metoden och enkät som forskningsmetod, och dessa val av metod motiveras. Sedan tas genomförande av enkäten upp och det samlade

resultatet presenteras. Resultaten från enkäten analysers och diskuteras sedan och återkopplas till den första delen av arbetet.

2 TEORETISK REFERENSRAM

I den här delen presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för arbetet. Den börjar med att ta upp generationerna och vad som formar vår förståelse för dem, för att sedan gå in och definiera och beskriva de olika generationerna. Arbetet fortsätter sedan genom att ta upp och definiera ledarskap, dess utveckling och diskuterar sedan några relevanta teorier. Slutligen kopplas generationer och ledarskap samman genom tidigare forskning i ämnet.

2.1 Generationerna

”A generation is a social creation rather than biological necessity” Sessa et al. (2014, p. 49)

Jag kommer i det här arbete definiera generationerna genom att sammanfatta existerande verk, eftersom olika akademier har olika åsikter om vilka årtal en generation börjar och slutar (Cates et al. 2013, Meijer 2011, Sessa et al. 2007, Donohue 2016, Murray 2011) kommer även detta arbete skilja sig från andra verk. Årsindelningarna för de olika generationerna följer i detta arbete den indelning som klargörs i rubrikerna för generationerna.

Baby Boomers 1940-1959

Den här generationen växte upp efter kriget i en tid av förändring, reform och uppbyggnad. Det blev lättare att få tag på och dela information, och Baby Boomers ansåg att alla hade något att bidra med. (Cates et al. 2013, Donohue 2016)

Generation X 1960-1979

Under generation X uppväxt blev teknologi allt vanligare och de lärde sig att hitta information på egen hand, vilket har gjort generation X självständiga och framåttänkande. Många började arbeta under lågkonjunkturen, vilket ledde till att många såg arbete som en utmaning. (Cates et al. 2013, Donohue 2016) Generation X fick i sin uppväxt lära sig

att självkänsla är något man arbetar för att förtjäna, vilket har bidragit till god arbetsdisciplin. De värderar sin tid och relevant information högt, och föredrar självständigt arbete där de har kontroll över arbetsprocessen och hur de använder sin tid. Liksom tidigare generationer ser generation X arbete som ett privilegium. (Falkenström et al., 2012; Petersson & Karlsson, 2017)

Generation Y 1980-2000

Generation Y utgör största delen av arbetskraften idag. De växte till stor del upp i trygga omständigheter där de fick respekt och rådgivning från tidiga år. Under den här tiden utvecklades teknologin snabbt, vilket har gett generation Y ett fokus på innovation. Generation Y värderar samarbete och har en större världslig förståelse än tidigare generationer. (Cates et al. 2013, Donohue 2016) Generation Y är sociala och kommunikativa, och är inte rädda att ifrågasätta. De växte upp som jämlikar och lärde sig att älska sig själv oberoende av prestationer. Generation Y vill ha möjlighet att fråga och diskutera med sin ledare direkt när det uppstår oklarheter, och värderar feedback och konstruktiv kritik. Olikt tidigare generationer ser generation Y på arbete som en livsstil. De vill hitta en balans mellan arbete och fritid, och planerar även in intressen och lediga dagar i kalendern för att uppnå detta. (Falkenström et al., 2012; Petersson & Karlsson, 2017)

Talking a different language					
Formative experiences	Maturists (pre-1945) Wartime rationing Rock'n'roll Nuclear families Defined gender roles - particularly for women	Baby boomers (1945-1960) Cold War 'Swinging Sixties' Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated	Generation X (1961-1980) Fall of Berlin Wall Reagan/Gorbachev/ Thatcherism Live Aid Early mobile technology Divorce rate rises	Generation Y (1981-1995) 9/11 terrorists attacks Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth	Generation Z (Born after 1995) Economic downturn Global warming Mobile devices Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in UK workforce	3%	33%	35%	29%	Employed in either part-time jobs or apprenticeships
Attitude toward career	Jobs for life	Organisational - careers are defined by employees	"Portfolio" careers - loyal to profession, not to employer	Digital entrepreneurs - work "with" organisations	Multitaskers - will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	Automobile	Television	Personal computer	Tablet/smartphone	Google glass, 3-D printing
Communication media	Formal letter	Telephone	E-mail and text message	Text or social media	Hand-held communication devices
Preference when making financial decisions	Face-to-face meetings	Face-to-face ideally but increasingly will go online	Online - would prefer face-to-face if time permitting	Face-to-face	Solutions will be digitally crowd-sourced

Source: Barclays, University of Liverpool

Figur 1. Illustration av generationernas olikheter och kännetecken. (Websida: Barclays, 2018)

Figur 1 sammanfattar viktiga händelser och karaktärsdrag hos de olika generationerna, samt hurdan attityd de har gentemot arbete. Högst upp i varje kolumn presenteras händelser som varit viktiga i de olika generationernas uppväxt. I rad tre illustreras de olika generationernas förhållning till karriär och i raden näst längst ner visas hur de olika generationerna är vana att kommunicera.

2.2 Generationskohorteorin och mognadsteorin

Generationskohorteorin (generational cohort theory) tar fasta på samhälleliga händelser och rörelser under en individs uppväxt och hur dessa formar individens värderingar och beteende. Det kan handla om traumatiska händelser så som krig, viktiga individer så som Martin Luther King eller upplevelser som Woodstock. (Sessa et al, 2007; Moss, 2016) Moss (2016, p. 1) sammanfattade det på följande sätt: viktiga händelser och sociala förändringar i samhället har en inverkan på värderingar, attityder, tro och tendenser hos individer. Teorin föreslår alltså att de händelser och upplevelser man har under sin uppväxt formar en till den man är, och på så sätt kan man definiera olika generationer och deras karaktärsdrag.

Mognadsteorin (maturational theory) är motpolen till generational cohort theory. Man anser här att individer utvecklas och ändras genom åren, och att värderingar, preferenser och beteende är direkt korrelerande med ålder och mognad. (Sessa et al, 2007; Moss, 2016) Lyons (2013, p. 15) konstaterade att ålder är en viktig demografisk determinant för generationsmedlemskap, men den är också starkt förknippad med ens livsstadium och utveckling. Enligt mognadsteorin har individer alltså olika värderingar och beteende eftersom de under sina levnadsår mognat och samlat på sig erfarenheter och visdomar som format dem.

2.3 Ledarskap

Ledarskap är ett stort ord och det finns ungefär lika många definitioner av ordet som det finns människor. Varje individ har en egen uppfattning om ledarskap, vilket formar deras beteende och förhållningssätt gentemot olika typer av ledare.

McGowan (2013, p. 1) beskrev ledarskap som “a term most commonly used to refer to activities such as conducting, guiding or directing other people; initiating the appropriate activity aimed at a specific target or goal”, och fortsatte “leadership is also the term used to refer to someone who is in a formal leader role or capacity”. Meijer (2011, p. 4) använde definitionen ”the process of influencing people to accomplish goals”, och Mayowa (Gupta, 2015, p. 11) beskrev ledarskap som “the ability to evaluate and or forecast a long term plan or policy and influence the followers towards the achievement of the said strategy”.

I det här arbetet definieras ledarskap och ledande på följande vis: Aktiviteter som leder, coachar eller dirigerar andra till att engagera sig och nå ett gemensamt mål.

Utvecklingen av ledarskapsteorier

Genom historien har ledarskap teoretiserats på olika sätt med olika aspekter av ledande i fokus.

I början på 1900 talet betonades kontroll och centraliserat beslutsfattande. Lydnad, respekt och lojalitet förväntades av de ledda. (Northouse, 2016; Moore, 1927)

En av de första systematiska studierna i ämnet ledarskap gjordes 1930. Teorin fick namnet ”Great man” (egen översättning: framstående man) och baserar sig på egenskaper hos framgångsrika ledare (Northouse, 2016). Man trodde att vissa människor föddes till ledare med de egenskaper som behövdes för att lyckas, och dessa egenskaper och dess påverkan på de ledda studerades. En ledares roll av dominans byttes till en roll av inflytande.

Under 1940 talet inkluderades även ledarens beteende i ledarskapsteorin, och man studerade vilken effekt ledarens beteende hade på de ledda (Northouse, 2016).

I slutet av 1940 talet konstaterade Stogdill (1948) att det inte fanns någon konsekvent skillnad i egenskaper hos ledare och de som leds, utan att ledarskap även behövde ta situation och relation i beaktande. Denna ide följde med till 1950 talet där tre teman aktivt utforskades: ledarens roll i grupp, ledarskap som ett partnerskap mot ett gemensamt mål, och ledarens förmåga att inbringa effektivitet. (Northouse, 2016)

Under 1960 talet var ledarskapsforskare överens om att ledarskap kunde definieras som beteendet som ledde de ledda mot ett gemensamt mål (Northouse, 2016; Seeman, 1960).

Grupp fokuset fortsatte att utvecklas till att inkludera hela organisationer under 1970 talet. Ledarskap sågs som processen att bilda och upprätthålla en grupp eller organisation som jobbar för och delar samma mål. (Northouse, 2016; Burns, 1978)

1980 talet såg ett växande intresse för ledarskapsstudier och definitioner och uppfattningar om ledarskap var delade i mängden. En del olika teman utforskades under dessa år var ledarskap som förmågan att få andra att följa direktiv, ledande genom inflytande, ledarskap genom transformation av en grupp, och teorin om en ledares egenskap utvecklades. (Northouse, 2016)

Under 1990 talet övergick man till idén att ledarskap är en process, och ledarskapsteorin delades upp i olika ledarskapsstilar och tillvägagångssätt (Northouse, 2016).

Med så mycket forskning och utveckling i ledarskapsteorier har vi ändå en mängd olika teorier som kan användas när man ser på ledarskap. Northouse (2016, p. 5) konstaterade att efter tiotals år av forskning är forskare överens om en sak: Det finns ingen singular överenskommen definition av ledarskap.

2.4 Ledarskap på olika sätt

Man kan välja att leda andra på många olika vis, vilket blir evident i föregående del, och ledandet kan variera i effektivitet. Den här delen kommer att se på några olika sätt att leda, och hur olika faktorer kan inverka på effektiviteten av ledandet. Först diskuteras Lewins ledarskapsstilar och vad som karakteriserar dem. Sedan tas Målvägsteorin (path-goal theory) teorin upp och förklaras.

Lewins ledarskapsstilar

Kurt Lewin (1999) baserade sin forskning på experiment i skolklasser, där han ledde barnen på tre olika sätt: auktoritär, demokratisk och delegerande.

Auktoritär ledarstil

I den auktoritära ledarstilen ges tydliga instruktioner och förväntningar för uppgifter och vilka tidsramar som skall beaktas. Autokratisk ledning har en bestämd ledare som är överordnad alla andra, denne tar beslut självständig utan att diskutera med de andra. Ledaren styr och kontrollerar och de andra förväntas följa order. Autokratiskt ledarskap

är effektivt i situationer där det inte finns tid att diskutera hur ett beslut skall tas, men kan skapa en dysfunktionell arbetsmiljö. Det sägs även att den auktoritära ledarstilen är svårare att förändra och övergå från i jämförelse med de andra.

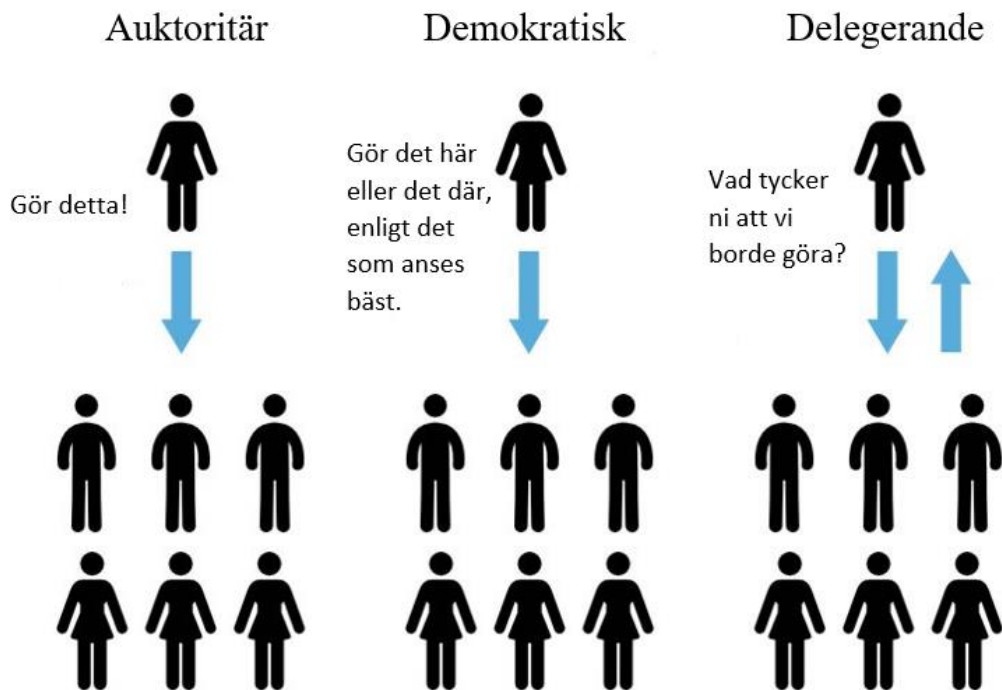
Demokratisk ledarstil

I demokratisk, eller deltagande, ledarskap är ledaren jämställd med de andra, ledaren guidar sitt team och involverar dem i hela processen inklusive besluttande. Detta anses vara den mest effektiva ledarstilen, och därigenom även den vanligaste. I ett demokratiskt ledande känner sig medlemmarna motiverade och uppskattade eftersom de behandlas som jämställda och har möjlighet att påverka beslut och arbetets mål. Den här ledarstilen tillåter också tillväxt för kreativitet och innovation.

Delegerande ledarstil

I en delegerande ledarstil ger ledaren mycket lite guidning, istället har medlemmarna möjligheten och ansvaret att bestämma vad som skall göras och hur det skall gå till. Det är alltså inte ledaren som tar beslut och visar vägen, utan de andra. Den här stilen kan skapa en icke-produktiv arbetsmiljö, eftersom ledaren kan upplevas frånvarande då denne inte arbetar nära sitt team. En delegerande ledarstil kan vara effektiv om man jobbar med ett team bestående kunniga arbetare, men saknas ett tydligt mål är det svårt för vilken grupp som helst att vara produktiv.

(Lewin, 1999; Chou, 2012)



Figur 2: Visuellt summering av Lewins tre ledarstilar. (Baserad på Lewin, 1999; Cherry, 2018 & Chou, 2012)

Figur 2 visar relationen mellan ledare och de som leds i auktoritär, demokratisk och deltagande deltagarstil baserat på Lewins (1999) forskning. Speciellt ledarens förhållande till de som leds blir synligt i figuren, där den auktoritära ledaren ger order medan den delegerande ledaren diskuterar beslutet.

Målvägsteorin

Målvägsteorin (path-goal theory) utvecklades av House år 1971, och fokuserar främst på att öka prestanda och tillfredsställelse genom att fokusera på motivation.

Målvägsteorin fokuserar på vad en ledare kan göra för att motivera de som leds till att vara produktiva och tillfredsställda med sitt arbete. Till skillnad från andra teorier är inte målvägsteorin en "en storlek passar alla", utan kan, och bör, adaptas till person och situation. Teorin innehåller fyra ledarstilar: vägledande, stödjande, deltagande, och prestationsinriktad ledning, som på olika sätt hjälper de som leds till att vara motiverad och produktiv.

I vägledande ledning ges tydliga instruktioner för uppgiften och dess utförande samt tidsram. Det finns fastställda standarder och regler för hur arbetet skall utföras och dessa klargörs för de som leds. Ledarstilen erbjuder tydlig ledning och struktur för arbetet.

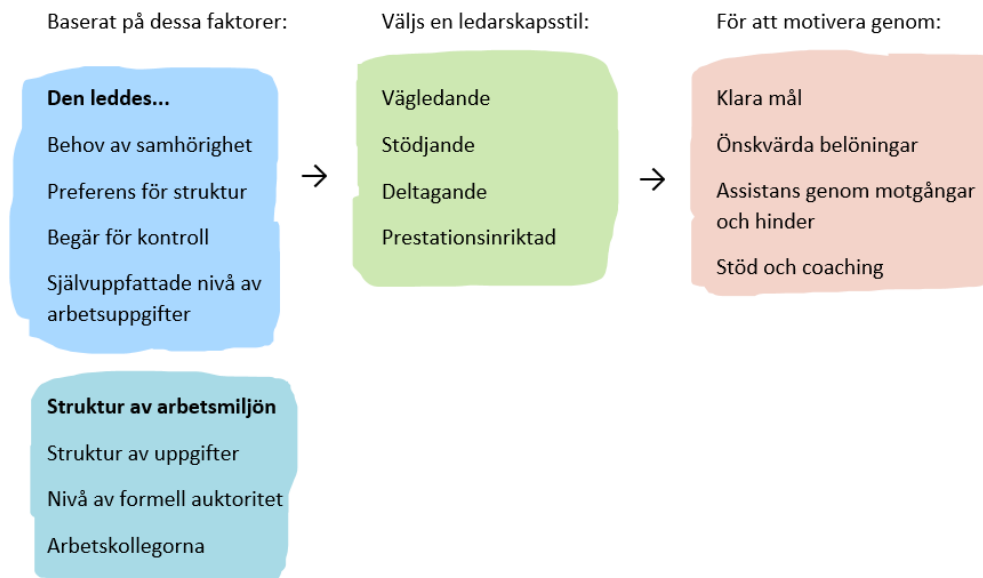
Stödjande ledning fokuserar mer på de leddas behov och välmående. Ledaren ser de ledda som jämställda och upplevs tillgänglig för de ledda. Ledarstilen erbjuder stöd och en välkomnande atmosfär.

Deltagande ledning inkluderar de ledda i beslutsfattandet. Ledaren lyssnar till allas förslag och åsikter och tar det i beaktande när beslut skall tas. Ledarstilen erbjuder delaktighet i beslutstagande och riktning för gruppens arbete.

I prestationsinriktad ledning fokuserar man på hög produktivitet och hög standard på arbetet. De ledda utmanas att göra sitt absolut bästa och förväntas fortsätta utvecklas och förbättras. Ledaren har stort förtroende för att de ledda är kapabla att uppnå sina mål, och visar detta kontinuerligt. Ledarstilen erbjuder utmaning och utveckling. (Northouse, 2016)

En ledare kan använda sig av en, eller blanda flera av dessa stilar i sin ledning. Stilarnas effektivitet beror på den leddes karaktär samt situationens eller uppgiftens struktur. Målvägsteorin tar upp fyra karaktärsdrag hos de ledda: behov av samhörighet, preferens för struktur, begär för kontroll, och självuppfattad nivå av arbetsuppgifter. Dessa karaktärsdrag ger en bättre förståelse för individens behov, och hjälper ledaren att välja en effektiv ledarstil. (Northouse, 2016) Teorin föreslår att en individ med behov av samhörighet leds bäst genom den stödjande stilen, eftersom den erbjuder nära relationer och stöd. För individer med preferens för struktur beror ledarstilen på om de tror på en inre eller yttre kontroll. För någon som tror på en inre kontroll; ”jag har kraft över vad som händer i mitt liv”, passar en deltagande ledarstil där beslutsfattandet är en samverkan mellan alla parter. En som tror på yttre kontroll; ”ödet eller en högre kraft har kontroll över det som händer i mitt liv”, leds bäst genom direktiv ledning som erbjuder struktur och beslut men ansvar för de egna uppgifterna. (Northouse, 2016)

Strukturen av uppgifter, nivån av formell auktoritet, och arbetskollegorna har också en inverkan på vilken ledarstil som är mest effektiv. Målvägsteorin föreslår att om en uppgift är repetitiv är stödjande ledande mest motiverande, eftersom de ledda inte är i behov av hjälp utan uppmuntran. (Northouse, 2016)



Figur 3: Illustration av målvägsteorin (Baserad på Northouse, 2016)

Figur 3 sammanfattar de olika delarna av Målvägsteorin och hur de är kopplade. Det blir genom figuren tydligt hur en ledare genom att börja med att fokusera på den ledde och arbetsmiljön kan välja den bäst passande ledarskapsstilen för att kunna motivera den ledde.

Målvägsteorin är väldigt mångsidig och erbjuder bra verktyg för ledare, men kan också avskräcka ledare eftersom det inte finns exakta anvisningar om hur de olika elementen bör användas. (Northouse, 2016)

2.5 Generationer och ledarskap

Tidigare forskning om generationers preferens av ledarskap har gjorts i olika fält och med olika fokus. I den här delen diskuteras några verk som inspirerat min egen undersökning.

Genom sin undersökning kunde Falkenström et al. (2012) konstatera att både generation Y och X är högre utbildade än tidigare generationer, vilket har lett till att det är arbetarna som är specialister framom ledaren. De konstaterade att den formella chefsrollen och -statusen utvecklats till en individanpassad guidande roll. Det är inte längre lika viktigt för

en ledare att styra arbetsprocessen, en ledare bör istället fokusera på resultatet och låta de ledda ta ansvar för processen. (Fankenström et al., 2012)

Meijer (2011) undersökte vilken ledarstil (direktiv, stödjande, deltagande, prestationsinriktad) de olika generationerna föredrog. Han kom fram till att alla generationer har väldigt liknande preferenser när det kommer till ledarstilar. Samtliga generationer föredrar stödjande ledning över de andra stilarna, och direktiv ledning är minst omtyckt av samtliga generationer (Meijer, 2011, p. 14).

Om man ändå vill använda sig av den direktiva ledarstilen svarar babyboomgenerationen bäst. Meijer (2011, p. 17) föreslår att detta har att göra med att babyboomers har mer erfarenhet med den här typen av ledarskap i jämförelse med de yngre generationerna. Generation X tyckte mest om stödjande ledning av generationerna. Eftersom stödjande ledarskap fokuserar på de leddas behov menar Meijer (2011) att det ger större möjlighet för flexibilitet och jobb-familj balans, vilket är viktigt för generation X (Meijer, 2011, p. 17). Y var den generation som tyckte mest om deltagande och prestationsinriktad ledning. Meijer (2011, p. 17) föreslår att generation Y värderar frihet högre än de andra generationerna, och att de arbetar mest produktivt när de har en utmanande uppgift att genomföra (Meijer, 2011, p. 14).

Genom sin undersökning fick Meijer (2011) även reda på vilka egenskaper och aspekter av ledning som bidrog till tillfredsställelse i arbetet hos de olika generationerna. God kommunikation var den viktigaste aspekten för samtliga generationer, följt av tillit, självstyrning och flexibilitet.

Meijer (2011) konstaterade att den enda aspekten av direktiv ledning generationerna värderade var god kommunikation, alltså att uppgifter och de regler och förväntningar som finns är tydligt presenterade.

Några olikheter hittades också i detta skede. Generation babyboom konstaterades få mer tillfredsställelse av avklarade uppgifter än de andra generationerna. Generation Y värderar ärlighet hos en ledare högre än de andra generationerna och föredrar även utmanande arbete mer än de andra generationerna. (Meijer, 2011, p16)

Meijer (2011, p. 19) drog slutsatsen att när ledare väljer att använda sig av vissa specifika ledarskapsfaktorer kan dessa tillfredsställa enskilda generationer, men även alla.

Ahn och Etter (2014) konstaterade att olika ledarskapsstilar varierat i effektivitet under olika tidsepoker, och frågade istället om det finns ledaregenskaper som är tidlösa. De valde ut åtta ledaregenskaper som de bad yrkesmän och -kvinnor i ledarroller (hädanefter: ledare) samt ekonomistuderanden i universitet (hädanefter: studeranden) att rangordna från viktigast till minst viktig (Ahn & Etter, 2014). För varje egenskap ställdes också en öppen fråga. De åtta egenskaperna var följande: *integrity, good judgment, leadership by example, decision-making, trust, justice/fairness, humility, och sense of urgency* (egen översättning: integritet, gott omdöme, ledarskap genom exempel, beslutsfattande, tillit, rättvisa, ödmjukhet och vägledning genom prioriteringar).

Integritet definierades som fasta moraliska principer som följs konsekvent. Respondenter tog upp relationen integritet har till beslutsfattande. Ledare konstaterade att ibland bör man ta ett beslut som är i opposition och hålla sig till det, såvida det inte är en moralisk fråga (Ahn & Etter, 2014, p. 4). Studeranden lyfte upp kopplingen till tillit: integritet är grund till hur man agerar och visar på hur någon värderar saker, vilket gör att man kan ha en tillit för dennes konsekvens (Ahn & Etter, 2014, p. 4).

Gott omdöme är att på ett flexibelt sätt se helheter och förstå olika behov i situationer. Ledare underströk vikten av att lyssna på och ta andras åsikter i beaktande när beslut skall tas (Ahn & Etter, 2014, p. 4). Studeranden tog även upp vikten av att ha gott omdöme i beslutsfattande, och konstaterade att det i slutändan handlar om att ha kapacitet att ta bra beslut med den information som är tillgänglig (Ahn & Etter, 2014, p. 5).

Ledarskap genom exempel definierades som gemensam verkan, och ledarens närvaro i projekt och händelser. Ledare tog upp värdet av att vara en förebild i värderingar och handlingar för de som leds. Studeranden tog också upp denna relation och konstaterade att ledarens beteende och handlingar reflekteras av dem som leds. (Ahn & Etter, 2014, p. 5)

Beslutsfattande definierades av Ahn och Etter (2014, p. 5) som förmågan att konsekvent fatta rationella beslut som följer direktiv. Respondenter tog upp vikten av ledares kapacitet att analysera stora mängder information och agera raskt. De konstaterade att bra ledare kan vara beslutsamma när det gäller, men tar även i beaktande andras förslag. Ledare tog också upp betydelsen av att fokusera på organisationens eller helhetens bästa,

och att beslutsfattande ofta kräver kompromiss från flera parter. (Ahn & Etter, 2014, p. 5)

Tillit definierades som en relation av förtroende mellan ledare och dem som leds. Flera respondenter kopplade tillit med motivation och prestation; ifall man inte litar på ledaren är man inte heller villig att följa dem och deras beslut. Studeranden konstaterade även att det utan tillit slösas mycket tid på till exempel övervakning och oro över att uppgifter inte utförs som de ska. (Ahn & Etter, 2014, p. 6)

Rättvisa handlar om hur individer behandlas och deras tillgång till möjligheter, samt regler för beslutstagande och inkludering. Ledare tog upp kopplingen mellan rättvisa och engagemang, och konstaterade att man kan ta hundra bra beslut, men om de inte uppfattas som rättvisa ifrågasätts besluten likväl. (Ahn & Etter, 2014, p. 6) Studeranden lyfte fram att om man inte känner sig rättvist behandlad tappar man motivationen och trots tydliga strategier uppfylls inte målen. (Ahn & Etter, 2014, p. 7)

Ödmjukhet definierades som kapacitet att lyssna och ge respekt, osjälviskhet. Här lyfte ledare fram att ifall de som leds inte ser ödmjukhet har de svårt att ta ledarens engagemang seriöst. Studeranden konstaterade att en bra ledare oegoistiskt kan lyssna på de som leds och tillkännage deras insatser. Det fanns även respondenter med ödmjukhet som minst viktig egenskap med motivationen att de sett många ledare som använt arrogans som ett verktyg i sin ledning. (Ahn & Etter, 2014, p. 7)

Vägledning genom prioriteringar definierades som kapacitet att inge en brådska för viktiga uppgifter. Ledare underströk vikten av att inge brådska för att undvika att arbetet stannar av, men konstaterade att det behövs en balans av tålamod för att effekten skall bibehållas. Studeranden hade liknande tankar och konstaterade att ledare som anser att allt har hög prioritering är dåligt eftersom det i längden sänker produktivitet och moral. (Ahn & Etter, 2014, p. 8)

De slutsatser Ahn och Etter (2014) drog av sin undersökning är att både ledarna och studerandena hade lika värderingar i det mesta. De enda skillnaderna var att ledarna värderade integritet högre än studerandena, och studerandena värderade tillit högre än ledarna (Ahn & Etter, 2014, p. 9).

3 METOD

I den här delen av arbetet beskrivs metoden. Den börjar genom att presentera den kvantitativa metoden som valts för detta arbete, diskuterar några vanliga användningssätt och motiverar varför metoden valts. Sedan presenteras forskningsmetoden enkät och valet motiveras. Slutligen diskuteras genomförandet av enkäten.

3.1 Metodbeskrivning

Kvantitativ metod är den dominerande strategin inom företagsekonomisk forskning, där enkät- och intervjuundersökning är de vanligaste tillvägagångssätten (Bryman & Bell, 2003; Dahmström, 1996). Genom en kvantitativ metod vill man samla en stor mängd data som sedan kan mätas och analyseras på olika sätt för att skapa en generell förståelse för en större grupp människor. Metoden baserar sig på numeriska variabler, vilket innebär att man samlar data som går att ordna, till exempel ålder, längd etc. (Dahmström, 1996; Bryman & Bell, 2003) Den kvantitativa metoden beskriver sällan hur någonting är, utan snarare varför någonting är som det är (Bryman & Bell, 2003) och är bra när man vill hitta struktur i data (Eggeby & Söderberg, 1999).

I mitt arbete har jag valt att använda mig av ett kvantitativt tillvägagångssätt, eftersom jag vill få en helhetsbild och en generell förståelse för de olika generationernas syn på ledarskap. Genom att samla en stor mängd data har jag möjlighet att se återkommande svar och får en bredare och mer generell förståelse för en hel generation istället för individuella inblickar. Den kvantitativa metoden har också valts eftersom jag vill mäta värderingar och kunna ordna och jämföra dessa mellan generationerna.

3.2 Enkät som forskningsmetod

Enkäter är ett bra sätt att mäta attityder och värderingar enligt Dahmström (1996). En enkät är ett kort frågeformulär endera i fysisk form eller digitalt. Traditionellt gjordes postenkäter som - som namnet föreslår - skickades ut via posten, eller som besöksenkäter

på vissa platser (Dahmström, 1996; Bryman & Bell, 2003). Idag är det enkelt att skapa en enkät online och distribuera den digitalt.

Jag valde att använda enkät som forskningsmetod eftersom det är ett bra sätt att samla in en större mängd data och klarar av att kommunicera åsikter i ett kompakt format. Att använda en enkät online som enkelt skickas ut till ett stort antal människor var ett naturligt val, både för att det är billigare att distribuera online och respondenternas svar samlas in direkt.

Genom att använda en enkät kan man samla specifika data som går att mätas, eftersom frågorna strukturerats på förhand och svarsalternativen (i de flesta fall) är givna. Fasta frågor, alltså frågor med givna svarsalternativ, är effektivt eftersom de är lätta att svara på och också lätta att koda (Dahmström, 1996). Öppna frågor, alltså frågor med öppet svar, kan vara svårare att svara på och koda, men det ger en bättre förståelse för helheter samt en respondents motivering för ett svar (Dahmström, 1996). I min enkät har jag använt mig främst av fasta frågor, men har även inkluderat några öppna frågor. En kombination av fasta och öppna frågor gör att man både får in svar som kan mätas och ordnas, samtidigt som man får mer nyans och förståelse bakom datan.

3.2.1 Genomförande av enkäten

Min enkät har gjorts online genom Google Forms. Respondenterna har förblivit helt anonyma, och detta klargjordes både när enkäten distribuerades och i själva frågeformuläret. I formuläret fanns även definitioner av viktiga ord så att alla respondenter hade samma utgångsförståelse om bl.a. ledarskap.

För de demografiska uppgifterna var jag i huvudsak intresserad av födelseår, men valde även att ta upp kön, sysselsättning och ledande som en del av vardagen för att bredda min förståelse för svaren. Resterande frågor var baserade på tidigare forskning i ledarskapspreferenser hos olika generationer. Dessa frågor relaterade till värderingar av olika aspekter i jobb, fritid, samhälle och ledande.

Undersökningens mål är att ta reda på vilka likheter och olikheter som finns i syn på ledarskap mellan olika generationer. Som tidigare nämnt har jag använt mig av en kombination av fasta och öppna frågor. För de fasta frågorna använde jag mig främst av

likertskalor för att mäta attityder och värderingar hos respondenterna. På det sättet har jag fått data som kan mätas, ordnas och jämföras.

Undersökningen genomfördes i oktober månad. Enkäten distribuerades i första hand genom sociala medier och delades vidare genom respondenterna. Några e-mail skickades även ut till svenskspråkiga församlingar och föreningar där de ombads att ta del i enkätundersökningen. Dessa församlingar och föreningar valdes på basen av verksamhetsspråk, och målet var att nå ett större antal finlandssvenskar. Alla svar samlades in genom onlineenkäten.

3.2.2 Analys av data

Efter att enkätinsamlingen på Google Forms avslutades överfördes all data till ett Excel dokument där de kodades för att fungera i SPSS. Datan importerades sedan i SPSS där ytterligare grupperingar av respondenter och frågor gjordes för att få fram relevant data. Utgående från frågeställningen testades olika kombinationer av variabler i olika analyser och dessa resultat togs på vara och användes endera direkt i arbetet eller genomgick visuell modifiering för att tydligare illustrera likheter och olikheter. Denna visuella modifiering utfördes i Excel. Några resultat krävde vidare uträkning för att tydligare kunna se och jämföra likheter och skillnader, dessa uträkningar baserades på de resultat som togs fram i SPSS. När all relevant data fått en tydlig visuell presentation infogades figurerna i arbetet.

3.2.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är verktyg för att bedöma och undersöka kvaliteten och trovärdigheten av en undersökning. Reliabilitet handlar om tillförlitlighet hos en mätning; ifall resultaten av en undersökning kan återskapas om undersökningen utförs igen, eller om resultaten påverkas av tillfälliga sammanträffanden. Validitet innebär att undersökningen faktiskt mäter det den är ämnad att mäta, alltså att den täcker det avsedda området. (Bryman & Bell, 2013)

Under utformningen av enkäten gjordes noggrann strukturering av frågornas språk och

ordning för att göra enkäten lättförstådd och tydlig. Enkäten piloterades före publicering. Genom min enkätundersökning som i första hand distribuerades genom sociala media fick jag 81 svar. Med fler distributionskanaler och ett större antal respondenter kunde man få ett mer mångfaldigt svarssampel. Under insamlingen av svar påverkades tre respondenter av en digital bug som gjorde att rubriker och frågor bytt plats i fråga F5 och gjorde frågan oförståelig. Dessa svar har exkluderats från resultaten för fråga F5. Resultaten har hanterats med noggrannhet, speciellt i de fall där visuell modifiering var nödvändig. Att hålla svaren tillförlitliga har varit av högsta vikt.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I den här delen av arbetet kommer resultaten att presenteras och analyseras. Syftet med det här arbetet är att ta reda på vilka likheter och olikheter det finns i syn på ledarskap hos olika generationer.

I det här arbetet användes en online enkät som skickades ut till Finlandssvenskar födda mellan 1940 och 2000. Enkäten hade totalt 81 respondenter från generation Babyboomers, X och Y.

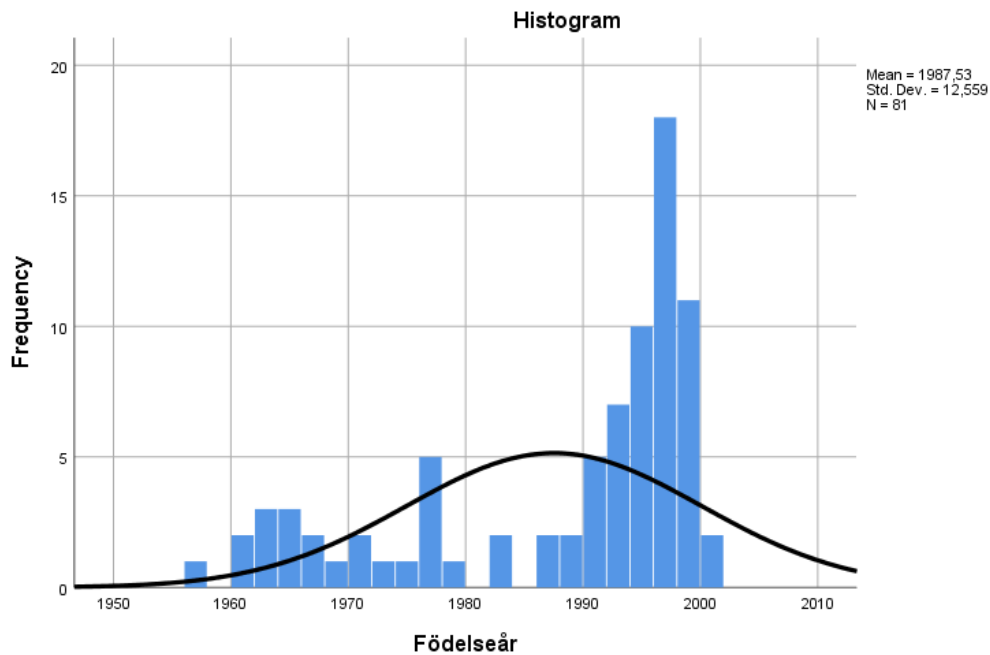
Under insamlingen av enkäter var det tre svar som var icke användbara för fråga F5 på grund av en digital bug som gjorde att frågan inte visades korrekt. Dessa tre svar har därför exkluderats från resultaten av fråga F5.

4.1 Presentation av resultat

Genom min enkät, som är bifogad i slutet av arbetet, fick jag 81 svar. I den här delen av arbetet presenteras resultaten från de flesta frågorna. Några frågor från enkäten tas inte upp, eg. kön och ledarroll, eftersom dessa resultat inte bidrar direkt till att svara på arbetets frågesättning. Alla enkätens frågor hittas i bilaga 1.

59 av respondenterna var födda mellan 1980 och 2000, och dessa grupperades som generation Y. 21 av respondenterna var födda mellan 1960 och 1979, dessa grupperades som generation X. Endast en respondent var född mellan 1940 och 1959 som

representerar Babyboomers. Beslutet togs att i redovisningen fokusera främst på Generation X och Y.



Figur 4. Födelseårs fördelning bland respondenter

Figur 4 visar födelseårens fördelning och normalfördelningskurvan. Antalet respondenter födda mellan 1990 och 2000 är märkbart fler än respondenter födda före 1990. Samplet är inte normal fördelat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gen Y	59	72,8	72,8	72,8
	Gen X	21	25,9	25,9	98,8
	BabyBoom	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figur 5. Generationernas fördelning bland respondenterna

Figuren visar respondenterna indelade i generationer baserat på födelseår. Som evident av föregående figur (figur 4) är respondenter från generationen Y (födda mellan 1980 och 2000) fler än både generation X (födda 1960 till 1979) och generation Babyboom (födda mellan 1940 och 1959).

Resultatdelen kommer att vara fokuserad på generationerna Y och X. Observera att respondenterna från generation Y är 59 till antalet, medan respondenter från generation

X är 21 till antalet. Denna skillnad i antal är viktig att komma ihåg när man ser på resultaten, eftersom de två generationernas svar inte kan jämföras direkt.

Fråga F3a tog upp sysselsättning hos respondenterna. Respondenterna hade här möjlighet att välja flera alternativ. Det var flera respondenter som svarade att de både studerade och jobbade.

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Sysselsättning	Student	37	41,6%	45,7%
	Arbetstagare/ arbetsgivare	49	55,1%	60,5%
	Volontär	1	1,1%	1,2%
	Pensionär	2	2,2%	2,5%
Total		89	100,0%	109,9%

Figur 6. Sysselsättning bland respondenterna

Figuren visar sysselsättning hos respondenterna. Alternativen som gavs syns på vänster sida och antalet respondenter som valt de olika alternativen visas i kolumn N. Det totala antalet svar för den här frågan är 89, fast respondenterna var endast 81. Detta eftersom respondenter kunde välja flera alternativ. Den vanligaste kombinationen av flera svar för fråga F3a var studerande och arbetstagare.

De flesta (49 st) respondenter är aktiva i arbetslivet. Många av respondenterna (37 st) studerar.

Fråga F4a löd: ”Jag fungerar som en ledare i min vardag”. Även här fanns det möjlighet för respondenterna att välja flera alternativ. Det var flera respondenter som svarade att de fungerade som ledare i flera aspekter av sin vardag, till exempel både på jobbet och i hemmet.

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Ledare i vardagen	Ja, på jobbet	26	25,5%	32,1%
	Ja, på fritiden	29	28,4%	35,8%
	Ja, i hemmet	11	10,8%	13,6%
	Ja, men oregelbundet	13	12,7%	16,0%
	Nej	23	22,5%	28,4%
Total		102	100,0%	125,9%

Figur 7. Ledare i vardagen, frågan löd ”Jag fungerar som ledare i min vardag”

Figuren visar hur respondenterna svarat för F4a. Alternativen för frågan presenteras på vänster sida, antalet respondenter per svar syns i kolumn N. Det totala antalet svar för den här frågan är 102, fast respondenterna var endast 81. Flera av respondenterna har alltså svarat att de fungerar som ledare i flera aspekter av sitt liv.

De flesta (29 st) har svarat att de fungerar som en ledare på fritiden. Många (26 st) respondenter har svarat att de fungerar som ledare på jobbet. 11 respondenter har svarat att de fungerar som ledare i hemmet, och några (13 st) har svarat att de fungerar som ledare oregelbundet. 23 respondenter har svarat att de inte fungerar som en ledare i sin vardag.

I de följande frågorna kommer fokus att ligga på generation Y och generation X och hur dessa svarade i enkäten. Som tidigare nämnt skiljer antalet respondenter för de två generationerna, vilket är viktigt att notera när man ser på resultaten.

F5: Ta ställning till hur mycket du håller med om följande påståenden.

	Påstående	Generation	Antal svar för 1 (Håller inte alls med) till 7 (Håller helt med)							Totalt antal
			1	2	3	4	5	6	7	
a	Det är viktigt för en ledare att ge och ta emot feedback	Generation Y	0	0	0	1	3	13	39	56
		Generation X	0	0	0	0	0	5	16	21
b	En ledare behöver <i>inte</i> vara flexibel för händelser i privatlivet hos dem som leds	Generation Y	15	23	7	4	5	2	0	56
		Generation X	3	7	5	1	3	2	0	21
c	God kommunikation om uppgifter och förväntningar är viktigt	Generation Y	0	0	0	0	2	15	39	56
		Generation X	0	0	0	0	0	3	18	21
d	Ledaren skall ta alla beslut på egen hand	Generation Y	14	23	11	3	4	0	1	56
		Generation X	5	6	4	2	3	1	0	21
e	Det behöver finnas möjlighet för utveckling och tillväxt för de som leds	Generation Y	1	0	0	0	7	13	35	56
		Generation X	0	0	0	0	1	3	17	21
f	Man behöver ha möjlighet att ifrågasätta ledaren	Generation Y	0	0	0	5	10	19	22	56
		Generation X	0	0	1	1	5	6	8	21
g	Det är viktigt för en ledare att ha goda relationer till dem som leds	Generation Y	0	0	1	2	16	21	16	56
		Generation X	1	0	0	3	8	5	4	21

h	Ärlighet är en viktig egenskap hos en ledare	Generation Y	0	0	0	0	6	19	31	56
		Generation X	0	0	0	0	4	1	16	21
i	Utmanande uppgifter höjer motivationen	Generation Y	0	1	3	13	22	13	4	56
		Generation X	0	0	0	1	9	6	5	21
j	Att ledaren lyssnar till dem som leds är att föredra	Generation Y	0	0	0	2	3	15	36	56
		Generation X	0	0	0	0	2	2	17	21
k	Respekt är viktigt i relationen mellan ledaren och den som leds	Generation Y	0	0	0	0	4	14	38	56
		Generation X	0	0	0	1	1	5	14	21

Figur 8. Attitydmätning, första blocket

I figuren ser vi till vänster påståendet som presenterades. För varje påstående listas antal svar per värde per generation. Figuren visar även totala antalet svar från respektive generation för varje påstående. Vi ser till exempel att 39 stycken av 56 möjliga ur generation Y helt håller med om påståendet i F5a: ”Det är viktigt för en ledare att ge och ta emot feedback”.

Observera att F5b innehåller ett nekningsord.

	Påståenden	Min	Generation Y	Max	Medeltal
a	Det är viktigt för en ledare att ge och ta emot feedback	56	370	392	6,60
b	En ledare behöver <i>inte</i> vara flexibel för händelser i privatlivet hos dem som leds	56	134	392	2,39
c	God kommunikation om uppgifter och förväntningar är viktigt	56	373	392	6,66
d	Ledaren skall ta alla beslut på egen hand	56	132	392	2,35
e	Det behöver finnas möjlighet för utveckling och tillväxt för de som leds	56	359	392	6,41
f	Man behöver ha möjlighet att ifrågasätta ledaren	56	338	392	6,03
g	Det är viktigt för en ledare att ha goda relationer till dem som leds	56	329	392	5,87
h	Ärlighet är en viktig egenskap hos en ledare	56	361	392	6,44
i	Utmanande uppgifter höjer motivationen	56	279	392	4,98
j	Att ledaren lyssnar till dem som leds är att föredra	56	365	392	6,51
k	Respekt är viktigt i relationen mellan ledaren och den som leds	56	370	392	6,60

Figur 9. Viktning för generation Y i F5

Figur 5 visar generation Y viktning för påståendena i F5. Det minsta möjliga värdet för generation Y attityder för ett påstående är 56 och det högsta möjliga värdet är 392. Figuren visar även medeltalet för varje påstående. Observera att F5b innehåller ett nekande ord.

Generation Y höll mest med om F5c (medeltal 6,66), nära följt av F5a och k (medeltal 6,60). God kommunikation, feedback och respekt är alltså viktigt för generation Y. Det påstående som generation Y höll minst med om (medeltal 2,35) var F5d, att en ledare skall ta beslut på egen hand. Ett annat lågt medeltal (2,39) ser vi på F5b, men denna frågas påstående innehåller ett nekningsord. Om man antar att respondenterna skulle svara på samma sätt om påståendet skulle presenterats utan nekningsord alltså ”en ledare behöver vara flexibel för händelser i privatlivet hos dem som leds”, kan man genom att svänga skalan få fram det antagna medeltalet för en positiv version av påståendet. För generation Y skulle detta antagna medeltal vara 5,98.

	Påståenden	Min	Generation X	Max	Medeltal
a	Det är viktigt för en ledare att ge och ta emot feedback	21	142	147	6,76
b	En ledare behöver <i>inte</i> vara flexibel för händelser i privatlivet hos dem som leds	21	63	147	3,00
c	God kommunikation om uppgifter och förväntningar är viktigt	21	144	147	6,85
d	Ledaren skall ta alla beslut på egen hand	21	58	147	2,76
e	Det behöver finnas möjlighet för utveckling och tillväxt för de som leds	21	142	147	6,76
f	Man behöver ha möjlighet att ifrågasätta ledaren	21	124	147	5,90
g	Det är viktigt för en ledare att ha goda relationer till dem som leds	21	111	147	5,28
h	Ärlighet är en viktig egenskap hos en ledare	21	138	147	6,57
i	Utmanande uppgifter höjer motivationen	21	120	147	5,71
j	Att ledaren lyssnar till dem som leds är att föredra	21	141	147	6,71
k	Respekt är viktigt i relationen mellan ledaren och den som leds	21	137	147	6,52

Figur 10. Viktning för generation X i F5

Figuren visar generation X viktning för påståendena i F5. Det minsta möjliga värdet för generation X attityder för ett påstående är 21 och det högsta möjliga värdet är 147. Figuren visar även medeltalet för varje påstående. Observera att F5b innehåller ett nekande ord.

Generation X höll mest med om F5c (medeltal 6,85), följt av F5a och e (medeltal 6,76). God kommunikation, feedback och individuell utveckling är alltså viktigt för generation X. Det påstående som generation X höll minst med om (medeltal 2,76) var F5d, att en ledare skall ta beslut på egen hand. Ett annat lågt medeltal (3,00) ser vi på F5b, men denna frågas påstående innehåller ett nekningsord. Om man antar att respondenterna skulle svara på samma sätt om påståendet skulle presenterats utan nekningsord alltså ”en ledare behöver vara flexibel för händelser i privatlivet hos dem som leds”, kan man genom att svänga skalan få fram det antagna medeltalet för en positiv version av påståendet. För generation X skulle detta antagna medeltal vara 5,00.

Det finns både likheter och olikheter mellan generationernas attityder i F5. Både generation Y och X höll mest med om F5c: ”god kommunikation om uppgifter och förväntningar är viktigt”. F5a: ”det är viktigt för en ledare att ge och ta emot feedback” fick också höga medeltal av båda generationerna. I de flesta påståenden i F5 skiljer inte medelvärdet mellan generationerna mer än några decimaler.

Den största skillnaden mellan generationerna i F5 ser man i F5i: utmanande uppgifter höjer motivationen”, där generation Y medeltal är 4,98 och generation X medeltal är 5,71.

F6: Vilket är viktigare för dig?

Bipolärfrågans ena pol		Generation	Antal svar						Bipolärfrågans andra pol
			
a	Trygghet och Stabilitet	Generation Y	5	15	19	10	8	2	Individuell utveckling
		Generation X	3	4	5	3	6	0	
b	Arbete	Generation Y	2	5	11	20	15	6	Fritid
		Generation X	3	3	7	6	2	0	
c	Arbetskamraterna	Generation Y	7	21	10	13	5	3	Arbetsuppgifterna
		Generation X	1	0	6	5	5	4	

d	Individens välmående	Generation Y	20	22	10	7	0	0	Samhällets framgång
		Generation X	3	7	6	5	0	0	
e	Lojalitet till ett företag/organisation	Generation Y	1	7	13	15	13	10	Möjlighet att testa nya saker
		Generation X	1	2	5	7	6	0	
f	Tid för hobbyer och familj	Generation Y	11	29	14	4	1	0	Att vara till nytta för samhället
		Generation X	0	6	11	2	2	0	

Figur 11. Resultat av bipolär attitydmätning

Figur 11 visar respondenternas svar för fråga F6. I figuren ser vi de två presenterade påståendena på vardera sida om tabellen. I tabellen ser vi hur generation Y respektive generation X svarade.

Vi ser till exempel att 11 av 59 respondenter från generation Y svarat att tid för hobbyer och familj (F6f) är överlägset viktigare än att vara till nytta i samhället. Vi ser också att 7 av 21 respondenter från generation X tycker att arbete (F6b) är något viktigare än fritid.

F6: Vilket är viktigare för dig?									
Bipolärfrågans ena pol		Generation	Antal svar						Bipolärfrågans andra pol
			
a	Trygghet och Stabilitet	Generation Y	8	25	32	17	14	3	Individuell utveckling
		Generation X	14	19	24	14	29	0	
b	Arbete	Generation Y	3	8	19	34	25	10	Fritid
		Generation X	14	14	33	29	10	0	
c	Arbetskamraterna	Generation Y	12	36	17	22	8	5	Arbetsuppgifterna
		Generation X	5	0	29	24	24	19	
d	Individens välmående	Generation Y	34	37	17	12	0	0	Samhällets framgång
		Generation X	14	33	29	24	0	0	
e	Lojalitet till ett företag/organisation	Generation Y	2	12	22	25	22	17	Möjlighet att testa nya saker
		Generation X	5	10	24	33	29	0	
f	Tid för hobbyer och familj	Generation Y	19	49	24	7	2	0	Att vara till nytta för samhället
		Generation X	0	29	52	10	10	0	

Figur 12. Procentuell visulering av F6. Observera att procentsumman inte alltid blir hundra på grund av avrundning.

Figur 12 är en överblick av F6 där de olika generationernas värderingar visas i procent. Observera att summan för varje enskild rad inte alltid blir 100% på grund av

avrundningar. Den orangea färgen visar var det finns större skillnader i värdering hos de två generationerna.

I det stora hela är åsikterna rätt lika mellan generationerna.

I F6a har generation Y satt vikt på balans av både trygghet och stabilitet och individuell utveckling, de lutar lite mer mot trygghet och stabilitet men är i det stora hela placerade i mitten av skalan. Generation X lutar också i sin helhet mer mot trygghet och stabilitet, men denna generation har större vikt i båda polerna.

Generation Y sätter i F6b mycket mera vikt på fritid än vad generation X gör. I denna fråga lutar generation X mer mot arbete medan generation Y lutar mot fritid.

Även i F6c finns en märkbar skillnad. Många respondenter från generation Y värderar arbetskamraterna framför arbetsuppgifterna, medan generation X svarat att arbetsuppgifterna är viktigare.

För fråga F6d är generationerna ganska likasinnade. Båda generationerna anser att individens välmående är viktigare än samhällets framgång. Generation Y lutar lite mer på detta vis än generation X.

I fråga F6e har generationerna också liknande värderingar. Både generation Y och generation X har svarat att det är viktigare att ha möjlighet att testa nya saker än att vara lojal till ett företag/organisation. Generation Y lägger mer vikt på möjligheten, medan generation X placerat sig närmare mitten av skalan.

Generation Y lägger i F6f stor vikt på tid för hobbyer och familj i jämförelse med att vara till nytta för samhället, medan generation X lutar mot samma håll men också svarat att det är viktigt att vara till nytta för samhället.

F7: Ta ställning till hur mycket du håller med om följande påståenden.

Påstående	Generation	Antal svar för 1 (Håller inte alls med) till 7 (Håller helt med)							Totalt antal
		1	2	3	4	5	6	7	
a En individs hälsa påverkar dennes produktivitet	Generation Y	0	0	0	2	4	21	32	59
	Generation X	0	0	0	0	3	4	14	21
b Livsstil och livsval är ett sätt att vara till nytta för samhället	Generation Y	0	1	2	12	18	12	14	59
	Generation X	1	1	3	2	4	5	5	21

c	Företaget/organisationen skall ta ansvar för sina handlingar	Generation Y	0	0	0	1	5	9	44	59
		Generation X	0	0	0	0	0	4	17	21
d	Saknas det utmaning eller trivsel är det värt att hitta ett annat arbete	Generation Y	0	0	2	4	8	26	19	59
		Generation X	0	0	1	1	4	6	9	21
e	Belöningsystem för erfarenhet och väl utförda arbetsuppgifter är rättvist och motiverande	Generation Y	1	1	7	15	21	8	6	59
		Generation X	1	0	1	3	5	4	7	21
f	En arbetsplatskultur som matchar ens egna värderingar är essentiell för trivsel	Generation Y	0	0	5	5	18	21	10	59
		Generation X	0	0	0	3	6	8	4	21
g	Att bli en av dem bästa i fältet är något att sträva efter	Generation Y	2	11	11	14	8	9	4	59
		Generation X	0	3	3	4	8	2	1	21

Figur 13. Attitydmätning, andra blocket

I figuren ser vi till vänster påståendet som presenterades. För varje påstående listas antal svar per värde per generation. Figuren visar även totala antalet svar från respektive generation för varje påstående. Vi ser till exempel att 32 stycken av 59 möjliga ur generation Y helt håller med om påståendet F7a: ”En individs hälsa påverkar dennes produktivitet”.

	Påståenden	Min	Generation Y	Max	Medeltal
a	En individs hälsa påverkar dennes produktivitet	59	375	413	6,35
b	Livsstil och livsval är ett sätt att vara till nytta för samhället	59	316	413	5,35
c	Företaget/organisationen skall ta ansvar för sina handlingar	59	391	413	6,62
d	Saknas det utmaning eller trivsel är det värt att hitta ett annat arbete	59	351	413	5,94
e	Belöningsystem för erfarenhet och väl utförda arbetsuppgifter är rättvist och motiverande	59	279	413	4,72
f	En arbetsplatskultur som matchar ens egna värderingar är essentiell för trivsel	59	321	413	5,44
g	Att bli en av dem bästa i fältet är något att sträva efter	59	235	413	3,98

Figur 14. Viktning för generation Y i F7

Figuren visar generation Y viktning för påståendena i F7. Det minsta möjliga värdet för generation Y attityder för ett påstående är 56 och det högsta möjliga värdet är 413. Figuren visar även medeltalet för varje påstående.

Generation Y höll mest med (medeltal 6,62) om F7c: ”företaget/organisationen skall ta ansvar för sina handlingar”. Generationen höll inte med (3,98) om F7g: ”att bli en av de bästa i fältet är något att sträva efter”.

	Påståenden	Min	Generation X	Max	Medeltal
a	En individs hälsa påverkar dennes produktivitet	21	137	147	6,52
b	Livsstil och livsval är ett sätt att vara till nytta för samhället	21	105	147	5,00
c	Företaget/organisationen skall ta ansvar för sina handlingar	21	143	147	6,80
d	Saknas det utmaning eller trivsel är det värt att hitta ett annat arbete	21	126	147	6,00
e	Belöningsystem för erfarenhet och väl utförda arbetsuppgifter är rättvist och motiverande	21	114	147	5,42
f	En arbetsplatskultur som matchar ens egna värderingar är essentiell för trivsel	21	118	147	5,61
g	Att bli en av dem bästa i fältet är något att sträva efter	21	90	147	4,28

Figur 15. Viktning för generation X i F7

Figuren visar generation X viktning för påståendena i F7. Det minsta möjliga värdet för generation X attityder för ett påstående är 21 och det högsta möjliga värdet är 147. Figuren visar även medeltalet för varje påstående.

Generation X höll mest med (medeltal 6,80) om F7c: ”företaget/organisationen skall ta ansvar för sina handlingar”. Av påståendena presenterade i F7 höll generation X minst med (4,28) om F7g: ”att bli en av de bästa i fältet är något att sträva efter”.

Generation Y och generation X har väldigt lika värderingar för dessa påståenden. Det skiljer inte mer än några decimaler mellan medeltalen för ett påstående. Även om man ordnar påståendena efter hur mycket respektive generation höll med ser listan likadan ut för båda generationerna förutom att F7b och e bytt ordningsföljd med varandra. Generation Y värderar F7b: ”livsstil och livsval är ett sätt att vara till nytta för samhället” högre (medeltal 5,35) än generation X (medeltal 5,00). Den största skillnaden finns i F7e: ”belöningsystem för erfarenhet och väl utförda arbetsuppgifter är rättvist och motiverande”, där generation Y medeltal är 4,71 och medeltalet för generation X är 5,42.

F8a bad respondenterna att rangordna åtta egenskaper från viktigast (1) till minst viktig (8) hos en framgångsrik ledare. Respondenterna kunde bara använda en given siffra för en egenskap, alltså krävdes det i denna fråga att varje egenenskap tilldelades en unik placering.

F8a: Rangordna följande egenskaper från viktigast (1) till minst viktig (8) hos en framgångsrik ledare.

Egenskap och definition	Generation	Antal placeringar för 1 (viktigast) till 8 (minst viktig)								Totalt antal
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Integritet: fasta moraliska principer som följs konsekvent	Generation Y	5	9	4	5	4	9	5	18	59
	Generation X	4	2	2	0	0	4	2	7	21
Gott omdöme: På ett flexibelt sätt se helheter och förstå olika behov i situationer	Generation Y	4	8	9	9	8	9	9	3	59
	Generation X	5	4	2	1	2	3	0	4	21
Ledarskap genom exempel: Gemensam verkan, närvaro i projekt och händelser	Generation Y	10	4	10	10	10	7	3	5	59
	Generation X	2	1	3	2	4	4	2	3	21
Beslutsfattande: Förmågan att konsekvent fatta rationella beslut	Generation Y	5	4	5	7	6	10	16	6	59
	Generation X	2	1	3	2	0	5	6	2	21
Tillit: Relation av förtroende mellan ledare och dem som leds	Generation Y	13	6	8	13	3	4	6	6	59
	Generation X	2	6	1	2	6	1	2	1	21
Rättvisa: Hur individer behandlas och deras tillgång till möjligheter, samt regler för beslutstagande och inkludering	Generation Y	8	6	12	8	12	4	2	7	59
	Generation X	3	2	3	4	4	1	4	0	21
Ödmjukhet: Kapacitet att lyssna och ge respekt, osjälviskhet	Generation Y	4	15	6	4	7	11	6	6	59
	Generation X	2	4	1	7	1	1	3	2	21
Vägledning genom prioriteringar: Kapacitet att kommunicera prioritering av viktiga uppgifter	Generation Y	10	7	5	3	9	5	12	8	59
	Generation X	1	1	6	3	4	2	2	2	21

Figur 16. Generationernas rangordning av de åtta ledaregenskaperna

I figuren ser vi till vänster de åtta egenskaperna och deras definitioner så som de presenterades i enkäten. Figuren visar också hur generation Y respektive generation X har placerat egenskaperna. Det är till exempel 18 stycken av 59 möjliga ur generation Y som placerat integritet som 8de (minst viktig) egenskap.

Generation Y

Egenskap	Summa	Placering
Tillit	230	1
Ledarskap genom exempel	241	2
Rättvisa	242	3
Ödmjukhet	259	4
Gott omdöme	264	5
Vägledning genom prioriteringar	274	6
Beslutsfattande	306	7
Integritet	308	8

Generation X

Egenskap	Summa	Placering
Gott omdöme	83	1
Tillit	83	1
Rättvisa	86	3
Ödmjukhet	89	4
Vägledning genom prioriteringar	95	5
Ledarskap genom exempel	103	6
Integritet	108	7
Beslutsfattande	109	8

Figur 17. Generationernas rangordning av egenskaperna presenterade i F8a

I figuren ser vi egenskaperna som presenterades i F8a och en summa av respondenternas placeringar för respektive generation. Egenskaperna är ordnade i viktighets ordning med 1 (viktigast) högst upp och 8 (minst viktig) längst ner.

För generation Y var tillit den viktigaste egenskapen, följd av ledarskap genom exempel och vägledning genom prioriteringar.

Generation X hade gott omdöme och tillit som viktigaste egenskap. Efter dem kom rättvisa och ödmjukhet.

Integritet bedömdes minst viktig hos generation Y, medan beslutsfattande bedömdes som minst viktig bland generation X. De två generationerna har dock integritet och beslutsfattande väldigt nära i värdering (inom generationerna sett) och dessa egenskaper anses som de två minst viktiga egenskaperna hos en framgångsrik ledare bland både generation Y och X.

Rättvisa har värderats som tredje viktigast av både generation Y och generation X.

Gott omdöme som är en av generation X viktigaste egenskaper hos en ledare rangordnades på femte plats av generation Y. Ledarskap genom exempel som generation Y har rangordnat som andra viktigast har generation X placerat på sjätte plats.

I fråga F8b och F8c förfrågades respondenterna att berätta vilken egenskap de valt som viktigast respektive minst viktig och motivera detta val. Här följer några motiveringar och tankar från respondenterna.

F8b: Den viktigaste egenskapen.

“För att fungera som ett team och som ledare behöver det finnas tillit till varandra, ledare och dom som leds. Jag tror att genom att man litar på varandra så vågar man ge egna idéer och man kan ta till sina bästa sidor. Även för trivsel och gruppdynamik så är tillit den viktigaste faktorn enligt mig.” – respondent från generation Y

“Rättvisa, av många viktiga egenskaper är nog rättvisa något av de viktigare egenskaperna för en ledare. Ifall man behandlar de man leder rättvist och ger dem motsvarande möjligheter så har alla i teamet chansen att visa vad de går för och känna sig sedda och som en del av teamet.” – respondent från generation Y

“Rättvisa, alla bör få känna sig lika viktiga/ värderade i en arbetsgemenskap” – respondent från generation X

“Ödmjukhet, då ledaren vet att även hen själv är bristfällig och behöver utvecklas. Skapar öppen dialog och en mottaglighet för utveckling av ledarskapet.” – respondent från generation Y

“Ödmjukhet, ingen är perfekt. För att göra ett bra arbete behöver man se att man behöver medarbetare som kompletterar.” – respondent från generation X

“Beslutfattande absolut. Allt för mycket tid går åt att invänta beslut som behövs för att kunna gå vidare!” – respondent från generation X

“Beslutsfattande. Saker måste gå framåt, om än inte med våld och utan eftertanke men man kan inte lämna länge och fundera.” – respondent från generation Y

“Gott omdöme. Då kan ledaren se både vilka uppgifter som behöver prioriteras och hur personalens livssituationer påverkar arbete och kunna leda dem på ett professionellt, motiverande och respektfullt sätt.” – respondent från generation Y

“Gott omdöme, en ledare med gott omdöme kan både se vad som behövs för att företaget ska bli framgångsrikt inom sitt fält och de enskilda individernas behov för att kunna nå dit, det tror jag är en bra kombination för en ledare.” – respondent från generation X

“Ledarskap genom exempel, eftersom jag tror på ledarskap som visar engagemang och att de inte sitter över någon annan - att man gör det tillsammans. I alla fall visa att ledaren också kan ta i och arbeta för det gemensamma målet.” – respondent från generation Y

“Ledarskap genom exempel: Allt för många ledare på dagens arbetsplatser leder saker som de inte kan. För många tycks tro att vara chef betyder att man behöver jobba mindre och orkar inte sätta sig in i de riktiga arbetsuppgifterna. Största energin och tiden för en arbetstagare går åt att lösa de dagliga arbetsuppgifterna och därför är det mest viktiga att det är en ständig förbättring och utveckling på detta område. [...] Om chefen inte kan uppgifterna kommer ingen utveckling att ske och de anställda blir mer och mer frustrerade på att utföra de dagliga arbetsuppgifterna. Om det som tar mest av ens tid utvecklas blir alla nöjdare” – respondent från generation X

Respondenter som tog möjligheten att ge en motivation i F8b gav många värdefulla tankar om ledarskap. Det fanns många likheter mellan generation X och Y, där båda generationerna kommenterade på teman om inkludering och uppskattning av medarbetare på arbetsplatsen, vikten av en tydlig riktning i ledandet, samt värdet i att se helheter och ta i beaktande olika faktorer som utgör den.

F8c: Minst viktig egenskap.

“Integritet. Principer behöver ibland frångås. En ledare ska vara flexibel och kunna ta beslut efter unika situationer och inte på rutin.” – respondent från generation Y

“Integritet, fasta moraliska principer blir sällan rättvist på en individnivå, för vi e alla så olika. Och jag tror på att de individuella styrkorna kan bidra mer till helheten än total rättvisa” – respondent från generation X

“Vägledning genom prioriteringar valde jag som minst viktigt, i och med att jag anser att den som leds också själva kan ha förmågan att prioritera arbetsuppgifter” – respondent från generation Y

“Vägledning genom prioriteringar, det är något som de som leds kan göra själva med gott ledarskap.” – respondent från generation X

“Beslutsfattande, att ta beslut tillsammans med de ledda känns som ett bättre alternativ.” – respondent från generation Y

I motiveringen till vad respondenter valt som minst viktig egenskap hos en ledare kom det också upp liknande teman bland både generation X och Y. Att inkludera de ledda i beslutsfattande samt att leda med flexibilitet hellre än genom rutin och utsatta riktlinjer är genomgående teman.

Upplevda svårigheter i ledande togs upp i F9. Frågan för F9a löd ”har du upplevt att olikheter mellan generationer har skapat svårigheter i ledande?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	58	71.6	71.6	71.6
	Nej	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Figur 18. Fråga F9a: Har du upplevt att olikheter mellan generationer har skapat svårigheter i ledande?

Figur 18 visar fördelningen mellan respondenter som har respektive inte har upplevt svårigheter i ledande som baserar sig på olikheter mellan generationer. 23 respondenter

svarade att de inte upplevt svårigheter i ledande på grund av olikheter mellan generationer, medan majoriteten, 58 stycken, svarade att de har upplevt svårigheter.

Om respondenterna svarade ja hade de möjlighet att i F9b klargöra för vilken typ av svårighet de upplevt. Frågan löd ”om ja: jag har upplevt svårigheter i”. Respondenter hade möjlighet att välja flera alternativ, det fanns även ett fält, ”annat”, där man hade möjlighet att skriva in ett öppet svar. Alternativen som gavs var förändringsvilja, användning av teknik, självstyrning i arbetet, behov av uppmuntran och beröm, balans av arbete och fritid, olikheter i syn på samhället, bevis på lojalitet och annat.

Generation och Upplevda svårigheter i ledande

		Upplevda svårigheter i ledande								Total	
		Förändrings- - vilja	Användn ing av teknologi	Självstyrning i arbetet	Behov av uppmuntran och beröm	Balans av arbete och fritid	Olikheter i syn på samhället	Bevis på lojalitet	Annat		
Generation	Gen Y	N	37	25	4	12	13	21	6	10	47
		% within Generation	78,7%	53,2%	8,5%	25,5%	27,7%	44,7%	12,8%	21,3%	
	Gen X	N	6	5	2	5	5	5	2	5	11
		% within Generation	54,5%	45,5%	18,2%	45,5%	45,5%	45,5%	18,2%	45,5%	
Total	N	43	30	6	17	18	26	8	15	58	

Percentages and totals are based on respondents.

Figur 19. Upplevda svårigheter i ledande för generation Y och generation X

Figuren visar vilka svårigheter generationerna har upplevt i ledande. De olika svarsalternativen presenteras i kolumnerna, och i raderna ser man hur många respondenter ur generation Y respektive generation X som svarat. Alla respondenter som svarade på fråga F9b valde fler än ett svarsalternativ. För fråga F9b var det totala antalet respondenter ur generation Y 47 och från generation X var antalet 11.

Generation Y svarade att de upplevde förändringsvilja (37 av 47), följt av användning av teknologi (25 av 47) och olikheter i syn på ledarskap (21 av 47) som de främsta svårigheterna. Självstyrning i arbetet upplevdes minst, bara 4 av 47 respondenter svarade att de upplevt svårigheter på detta plan. Bevis på lojalitet (6 av 47) var också en av svårigheterna som upplevts minst.

Generation X svarade också att förändringsvilja (6 av 11) var den svårighet som upplevts mest. Generation X hade överlag en jämnare spridning för vilka svårigheter de upplevt,

där de flesta svarsalternativ fått 5 av 11 möjliga svar. De två svårigheterna som inte fick lika många svar var självstyrning i arbetet (2 av 11) och bevis på lojalitet (2 av 11).

Av respondenter från generation Y valde 10 av 47 alternativet ”annat”, för generation X var antalet 5 av 11 respondenter. Svarsalternativet fungerade som ett öppet svar och respondenterna kunde själva skriva hurdana svårigheter de upplevt. Några av dessa svar följer.

” [...] Att släppa kontrollbehovet från både äldre och yngre generationer är utmanande och kan ibland sätta stop för nya idéer eller för att förändring kan ske.” – respondent från generation Y

”Har märkt av ledare som har svårt att leda människor som är äldre än dem själva” – respondent från generation Y

”Olika syn på ledaren som auktoritet [...]” – respondent från generation X

”Äldre vill gärna ha mer struktur och affirmering, yngre vill utforma arbetet själv. Äldre är ännu sämre på att ta vara på sig själv och sin ork.” – respondent från generation Y

”Åldersdiskriminering, att man inte tas på lika stort allvar som ung” – respondent från generation Y

”Man kan inte lite på att unga stannar kvar fast man investerar kunskap, tid och pengar på dem” – respondent från generation X

“Bristande flexibilitet av arbetstid; chef som stirrar på stämpelklockan då jag vill och behöver jobba samt oärlighet gällande maxmertid (begränsade för mycket)” – respondent från generation X

Flera olika aspekter av ledarskap togs upp i F9b, ett återkommande tema bland dessa svar är kontroll. Var det är svårt att släppa kontroll, och olika situationer där individer önskar ha mer kontroll över endera sina uppgifter och sin tid eller över beteenden hos medarbetare.

4.2 Diskussion

Som framkom i den föregående delen finns både likheter och olikheter i syn på ledarskap mellan generation X och generation Y. De olika generationerna delar värderingar på många områden, men skiljer sig också på några punkter. I den här delen av arbetet diskuteras resultaten och kopplas till den teoretiska referensramen.

För generation Y är det viktigt att uppgifter och förväntningar klagörs tydligt. De vill ha respekt i relationen med ledaren och ha tillgång till feedback, likväl ha möjlighet att ge

feedback tillbaka. Att generation Y vill mötas med respekt och kunna utbyta feedback med sin ledare stämmer överens med Falkenström et al (2012) och Cates et al. (2013) som uppger att generation Y växt upp i respekt och jämställdhet. Detta stämmer också med resultatet i F5d, där Y svarade att de inte håller med om att en ledare skall ta alla beslut på egen hand. De vill kunna ifrågasätta, ge feedback och vara med och påverka arbetets riktning (Falkenström et al., 2012). En deltagande ledarskapsstil (Lewin, 1999) skulle ackommodera de flesta av generation Y behov.

För generation X är det också viktigt att uppgifter och förväntningar klargörs tydligt. Meijer (2011) stöder detta då han konstaterade att den aspekten av direktiv ledning generationerna värderar är just god kommunikation om uppgifter och förväntningar. Falkenström et al. (2012) konstaterade även att eftersom generation Y och X är högt utbildade är det logiskt att chefsrollen formas från styrning av arbetsprocessen till att ge arbetarna ansvaret för processen. Detta skift av ansvar gör det viktigt för de ledda att få tydliga instruktioner om uppgift och tidtabell så att de kan planera processen på ett bra sätt. Denna vilja att kunna styra sin egen tid kom även fram i F9b om upplevda svårigheter i ledande, där en respondent svarade ”bristande flexibilitet av arbetstid (chef som stirrar på stämpelklockan då jag vill och behöver jobba”.

Generation X tycker likt generation Y att det är viktigt att få och kunna ge feedback till ledaren. De anser även att det behöver finnas möjlighet för utveckling och tillväxt för de som leds. Falkenström et al. (2012) och Cates et al (2013) uppgav att generation X är väldigt självständiga och framåttänkande. För att kunna arbeta självständigt är det viktigt att få feedback och kunna diskutera oklarheter. Att generation X vill ha möjlighet till utveckling stöds också av resultaten i F5i, där generationen håller med till högre grad än generation Y om att utmanande uppgifter höjer motivationen. Detta resultat går dock emot vad Meijer (2016) kom fram till i sin studie, där generation Y konstaterades föredra utmanande arbete mer än de andra generationerna.

Generation Y anser att fritid är viktigare än arbete och att tid för hobbyer och familj är viktigare än att vara till nytta för samhället. Petersson & Karlsson (2017) tar upp hur generation Y ser arbete som en livsstil och strävar efter balans mellan arbete, fritid och hälsa. Falkenström et al. (2012) menar att generation Y har lärt sig att älska sig själv och ha god självkänsla oberoende av prestationer. Denna strävan till balans och en stadig

grundtrygghet i sig själva förklarar varför generation Y håller dessa preferenser för fritid och relationer.

Generation X tycker att arbete är viktigare än fritid och arbetsuppgifter viktigare än arbetskamrater. Falkenström et al. (2012) hävdar att generation X lärt sig att självkänsla är något man förtjänar. De poängterar också att generation X har god arbetsdisciplin och är väldigt självständiga (Falkenström et al., 2012). Generationens självständighet och en strävan att genom arbete få känna god självkänsla ger en förklaring till dessa preferenser. Generation Y anser däremot att arbetskamraterna är viktigare än arbetsuppgifterna, vilket reflekterar Falkenström et al. (2012) som menar att generationen är väldigt social. En upplevd svårighet som kom upp i F9b var ”äldre är ännu sämre på att ta vara på sig själv och sin ork”, vilket tangerar denna skillnad mellan generation Y och X i förhållningssätt till arbete.

5 SLUTSATSER

Detta arbete har utforskat vilka likheter och olikheter det finns i syn på ledarskap hos olika generationer.

Generation Y och generation X delar många värderingar, de vill båda kunna styra sitt eget arbete och ha möjlighet att utbyta feedback med sin ledare. Vidare är de båda överens om att tydliga instruktioner för arbetsuppgifter är viktigt, och att ödmjukhet och respekt hos en ledare skapar en arbetsdynamik där de ledda kan känna sig sedda och behövda. I det stora hela är generation X och Y inte så olika när det kommer till ledarskap.

Den största skillnaden finns i hur de två generationerna förhåller sig till arbete, där generation X anser att arbete är viktigare än fritid och arbetsuppgifterna viktigare än arbetskolllegorna, medan generation Y värderar det motsatta: Fritid och arbetskolllegor. Denna olikhet är inte grundad i lathet, utan i hur generationerna fått lära sig se på sin självkänsla i sin uppväxt. Denna olikhet leder även till olika prioriteringar när det kommer till att spendera tid med familj, vänner och intressen och spendera tid att vara till nytta för samhället, där generation Y lägger vikt på familj och intressen, medan generation X fokuserar mer på arbete.

5.1 Förslag på vidare forskning

En möjlighet för framtida forskning kunde vara att göra en liknande undersökning som denna, men fokusera mer på hur de olika generationernas värderingar tar sig i uttryck. Genom undersökningen i detta arbete var det endast möjligt att se på hur olikheter i värderingar tog sig i uttryck, trots att likheter i värderingar också kan ta sig i uttryck på olika sätt. Att kombinera enkätundersökning med några förhandsintervjuer skulle också göra att man kan utforma enkätfrågorna för att få fram fler specifika skillnader mellan generationer, eller hur likheter tar sig i uttryck på olika sätt. Ett uttalat samarbete med svenskspråkiga församlingar och föreningar skulle underlätta insamlandet av svar från äldre individer och skulle därmed ge ett större och mer mångfaldigt sampel för undersökningen.

KÄLLOR

- Ahn, M.J. & Etter L.W. 2014, "Are Leadership Values Different Across Generations? A Comparative Leadership Analysis of CEOs v. MBAs", *The Journal of Management Development*, vol 33, Iss 10, pp. 977-990.
- Barclays 2018, "Talking about my generation: Exploring the benefits engagement challenge" Tillgänglig: https://wealth.barclays.com/global-stock-and-rewards/en_gb/home/research-centre/talking-about-my-generation.html
Hämtad: 02.12.2018
- BBC, 2017, "People have always whinged about young adults. Here's proof" Tillgänglig: <https://www.bbc.com/worklife/article/20171003-proof-that-people-have-always-complained-about-young-adults> Hämtad: 10.11.2019
- Bryman, A. & Bell, E. 2003, "Företagsekonomiska forskningsmetoder"
- Burns, J. M. 1978, "Leadership"
- Cates, S.V., Cojanu K.A. & Pettine, S. 2013, "Can You Lead Effectively? An Analysis of the Leadership Styles of Four Generations of American Employees", *International Review of Management and Business Research Journal*, vol. 2, no. 4, pp. 1025-1041.
- Chou, S.Y. 2012. "Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles", *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), pp.71-83
- Dahmström, K. 1996, "Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning"
- Donohue, M. 2016, "How to Get Along with Boomers, GenXers and Millennials", Tedx talk. Tillgängligt: <https://www.youtube.com/watch?v=RtDxPcQ8GJg> Hämtad: 02.09.2018
- Eggeby, E. & Södergerg, J. 1999, "Kvantitativa metoder"
- Falkenström, A., Gunnarsson, J., Holmström, M. & Åkesson, A. 2012, "Generationsanpassat ledarskap"
- Gupta, S. 2015, "The strategies for creating a Leader in an Organisation in Context to India", *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, Vol. 2, Issue 3, pp: (9-20)
- Lewin, K. 1999. "Experiments in social space (1939)", *Reflections: The SoL Journal*, 1(1), pp.7-13

- McGowan, M. 2013, "Why Personal Leadership is Important"
Tillgänglig: <https://www.business2community.com/leadership/why-personal-leadership-is-important-0533373> Hämtad: 02.12.2018
- Meijer, D. 2011, "*Generations: A Search for Leadership Preferences and Leadership Satisfaction*", Tillburgh Univerity.
Tillgänglig: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=115974> Hämtad: 02.09.2018
- Moore, B. V. 1927, "The May conference on leadership", *Personnel Journal*, 6, pp. 124-128
- Moss, S. 2016, "*Generational Cohort Theory*".
Tillgänglig: <https://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374> Hämtad: 23.10.2018
- Murray, A. 2011, "Mind the Gap: Technology, Millennial Leadership and the Cross-generational Workforce", *The Australian Library Journal*, vol. 60, no. 1 pp. 54-65
Tillgänglig: <http://sites.jmu.edu/wp-content/blogs.dir/774/files/2017/03/Mind-the-gap.pdf> Hämtad: 13.09.2018
- Northouse, P. 2016, "*Leadership: Theory and Practice*", 7th edition
- New York Times, 2019, "'OK Boomer' Marks the End of Friendly Generational Relations" Tillgänglig: <https://www.nytimes.com/2019/10/29/style/ok-boomer.html> Hämtad: 10.11.2019
- New York Times, 2018 "After Ruining Mayonnaise, Can Millennials Save America?"
Tillgänglig: <https://www.nytimes.com/2018/10/12/opinion/egan-millennials-boomers-trump.html> Hämtad: 10.11.2019
- Petersson, A. & Karlsson, O. 2017, "*Relationen mellan dagens ledare och generation Y*"
- Seeman. M. 1960, "*Social status and leadership*"
- Sessa, V.I., Kabacoff, R.I., Deal, J. & Brown, H. 2007, "II. Research Tools for the Psychologist-Manager: Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors", *The Psychologist Manager Journal*, vol. 10, no. 1, pp. 47-74.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. 2002, "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of organizational behaviour*, 23, 363-382.
- Stodgill, R. M. 1974, "*Handbook of leadership: A survey of theory and research*"
- Velander, R. 2016, "*Generationer och ledarskap: en undersökning av generationsskillnader i ledarskap*"

BILAGOR

BILAGA 1: ENKÄT

Olika generationers syn på ledarskap

Den här undersökningen görs som en del av mitt slutarbete i Arcada med rubriken *Olika generationers syn på ledarskap*. Enkäten går ut till finlandssvenskar födda mellan 1940 och 2000.

Varje människa har och är en ledare många gånger genom livet. I mitt arbete är jag nyfiken att se vilka skillnader och likheter som finns i syn på ledarskap hos olika generationer, eftersom forskning har haft varierande resultat.

Enkäten tar ungefär 10 minuter.

Svara baserat på dina egna erfarenheter. Dina svar är anonyma.

Ifall det uppstår frågor, kontakta mig genom e-mail: svarvarf@arcada.fi

Ledarskap och ledande definieras i den här undersökningen på följande vis:

Aktiviteter som leder, coachar eller dirigerar andra till att engagera sig och nå ett gemensamt mål.

*Svar krävs

1. Födelseår *

1940 - 2000

2. Kön *

Man

Kvinna

Annat

3a. Sysselsättning *

- Studerande
- Arbetstagare / arbetsgivare
- Volontär
- Arbetslös
- Pensionär

3b. Bransch (t.ex. logistik, HR, media, catering etc.)

4a. Jag fungerar som ledare i min vardag *

- Ja, på jobbet
- Ja, på fritiden
- Ja, i hemmet
- Ja, men inte regelbundet
- Nej

4b. Ledarroll (t.ex. chef, fotbollskoach, tutor etc.)

5. Ta ställning till hur mycket du håller med om följande påståenden. 1 håller inte alls med, 7 håller med helt *

Det är viktigt för en ledare att ge och ta emot feedback

En ledare behöver inte vara flexibel för händelser i privatlivet hos dem som leds

God kommunikation om uppgifter och förväntningar är viktigt

Ledaren skall ta alla beslut på egen hand

Det behöver finnas möjlighet för utveckling och tillväxt för de som leds

Man behöver ha möjlighet att ifrågasätta ledaren

Det är viktigt för en ledare att ha goda relationer till dem som leds

Ärlighet är en viktig egenskap hos en ledare

Utmanande uppgifter höjer motivationen

Att ledaren lyssnar till dem som leds är att föredra

Respekt är viktigt i relationen mellan ledaren och den som leds

6. Vad är viktigare för dig? *

Trygghet och stabilitet	○ ○ ○ ○ ○ ○	Individuell utveckling
Arbete	○ ○ ○ ○ ○ ○	Fritid
Arbetskamraterna	○ ○ ○ ○ ○ ○	Arbetsuppgifterna
Individens välmående	○ ○ ○ ○ ○ ○	Samhällets framgång
Lojalitet till ett företag/organisation	○ ○ ○ ○ ○ ○	Möjlighet att testa nya saker
Tid för hobbyer och familj	○ ○ ○ ○ ○ ○	Att vara till nytta för samhället

7. Ta ställning till hur mycket du håller med om följande påståenden. 1 håller inte alls med, 7 håller med helt *

En individs hälsa påverkar dennes produktivitet

Livsstil och livsval är ett sätt att vara till nytta för samhället

Företaget/organisationen skall ta ansvar för sina handlingar

Saknas det utmaning eller trivsel är det värt att hitta ett annat arbete

Belöningsystem för erfarenhet och väl utförda arbetsuppgifter är rättvist och motiverande

En arbetsplatskultur som matchar ens egna värderingar är essentiell för trivsel

Att bli en av dem bästa i fältet är något att sträva efter

8a. Rangordna följande egenskaper från viktigast (1) till minst viktig (8) hos en framgångsrik ledare. Obs! Alla egenskaper bör få olika siffervärde. *

Integritet: fasta moraliska principer som följs konsekvent

Gott omdöme: På ett flexibelt sätt se helheter och förstå olika behov i situationer

Ledarskap genom exempel: Gemensam verkan, närvaro i projekt och händelser

Beslutsfattande: Förmågan att konsekvent fatta rationella beslut

Tillit: Relation av förtroende mellan ledare och dem som leds

Rättvisa: Hur individer behandlas och deras tillgång till möjligheter, samt regler för beslutstagande och inkludering

Ödmjukhet: Kapacitet att lyssna och ge respekt, osjälviskhet

Vägledning genom prioriteringar: Kapacitet att kommunicera prioritering av viktiga uppgifter

8b. Vad valde du som viktigaste egenskap och varför?

8c. Vad valde du som minst viktig egenskap och varför?

9a. Har du upplevt att olikheter mellan generationer har skapat svårigheter i ledande? *

Ja

Nej

9b. Om ja: Jag har upplevt svårigheter i

Förändringsvilja

Användning av teknologi

Självstyrning i arbetet

Behov av uppmuntran och beröm

Balans av arbete och fritid

Olikheter i syn på samhället

Bevis på lojalitet

Annat

Tack för att du tog dig tid att svara och bidrog till mitt arbete! Ha en fortsatt bra dag!