



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Elin Ivarsson & Alexandra Wennheden

Generalist, javisst?!

**En kvalitativ studie om den
generaliserande bilden av
Generation Y**

Gruppnummer: 81

Institutionen för Service Management
Kandidatuppsats VT 2013

Handledare: Malin Espersson

Sammanfattning

- Titel:** Generalist, javisst?! En kvalitativ studie om den generaliserande bilden av Generation Y
- Författare:** Elin Ivarsson & Alexandra Wennheden
- Nivå:** Kandidatuppsats i Service Management, VT 2013
- Institution:** Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg
- Handledare:** Malin Espersson
- Nyckelord:** Generation Y, generalisering, ledarskap, medarbetarskap, individualism, kollektivism
- Problemformulering:** Av forskare och populärkulturella författare presenteras en generaliserad bild av individer födda från 1980 och framåt. Gruppen har fått benämningen Generation Y. Syftet med uppsatsen är att ifrågasätta att forskare skapar en generaliserad bild av Generation Y. Frågeställningen lyder: Vilka aspekter i relation till den generaliserade bild av Generation Y uppmärksammas av personer på ledande positioner inom bank- och försäkringsbranschen?
- Metod:** Ett induktivt arbetssätt och kvalitativa intervjuer med personer på ledande positioner inom bank- och försäkringsbranschen.
- Slutdiskussion:** Uppsatsens slutsats är att den starka generalisering av Generation Y som presenteras av forskare och populärkulturella författare är mer förenklad än verkligheten. Ledare inom bank- och försäkringsbranschen lyfter upp viktiga aspekter som tonar ner den grova generalisering som sker. Den samhällsliga förskjutningen från kollektivism till individualism, det individuella intresset och personligheten, grupper inom gruppen samt förhållandet mellan ålder, livsfas och generationstillhörighet betraktas som avgörande aspekter.

Förord

Vi vill tacka våra intervjupersoner för både visat intresse, engagemang och det trevliga bemötande vi fick av samtliga. Era synpunkter har varit ovärderliga för vår uppsats. Vi vill även tacka vår handledare, Malin Espersson, för viktiga synpunkter. Slutligen vill vi visa vår uppskattning till nära och kära och uttrycka tacksamhet till den gemenskap som formats på Campus Helsingborg under arbetets gång. Ni har bidragit med stor energi i medgång och motgång.

Helsingborg, VT 2013

Elin Ivarsson & Alexandra Wennheden

Innehållsförteckning

Problemformulering	5
<i>Syfte och frågeställning</i>	7
<i>Definition av Generation Y</i>	7
<i>Disposition</i>	8
Metod	9
<i>Metodologisk utgångspunkt</i>	9
<i>Tillvägagångssätt</i>	10
<i>Kvalitativ forskning</i>	10
<i>Kvalitativa intervjuer</i>	11
<i>Urval</i>	11
<i>Intervjupersoner</i>	12
<i>Genomförande av intervjuer</i>	14
<i>Genomförande av analys</i>	16
Tidigare forskning	17
Teoretiska utgångspunkter	19
<i>En för alla, alla för en</i>	19
<i>"Me, myself and I"</i>	20
<i>Jag eller vi?</i>	21
<i>Ett föränderligt ledarskap</i>	21
<i>Från ledarskap till medarbetarskap</i>	24
<i>En generaliserad generation</i>	25
Analys	28
<i>En omdiskuterad generation</i>	28
<i>En flexibel generation eller en flexibel verklighet?</i>	31
<i>Teknikgenerationen?</i>	33
<i>Generation Y i informationssamhället</i>	34
<i>Ålder vs. Generation</i>	35
Slutdiskussion	39
Källförteckning	42
<i>Böcker</i>	42
<i>Artiklar</i>	44
Bilaga 1 - Intervjuguide	46

Problemformulering

Den 16 november 2012 publicerades en artikel i tidningen Svenska Dagbladet, en intervju med Mattias Behrer, som är Europachef för Viacom och tv-kanalen MTV:s ägare. Behrer uttrycker följande om den nya generationen; "De är toleranta och flexibla, men också mer krävande och mer kritiska än tidigare generationer. De som ska anställa den nya generationen måste också tänka i nya banor." (Behrer, 2012-11-16). Citatet visar att det finns en föreställning om den nya generationen och vilket förhållningssätt arbetsmarknaden kan komma behöva ha till individer inom kategorin.

Vi befinner oss i en tid då det inom de närmsta åren kommer att ske ett generationsskifte på arbetsmarknaden. År 2014 kommer samtliga fyrtiotalister ha uppnått en ålder av 65 år och med stor sannolikhet gå i pension. Under samma tidsperiod gör åttio- och nittiotialister entré på arbetsmarknaden. Det finns flertalet definitioner för vad en generation symboliserar, där den mest förekommande definierar en grupp av människor som delar samma födelseperiod, erfarenheter samt är influerade av gemensamma omvärldsfaktorer (Davis, Pawlowski & Houston, 2006, s. 43).

Forskare har skapat en stark generaliserad bild av olika generationers egenskaper och karaktärsdrag. Enligt ekonomidoktoranden Anders Parment (2008, s. 22) har personer födda år 1980 och framåt det vanligast förekommande samlingsnamnet Generation Y. Generation Y är uppväxta i en globaliserad värld med snabb teknikutveckling och ett mångkulturellt samhälle (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, s. 282). Det finns flertalet studier om Generation Y. Många forskare framställer dem som generationen som vill ha allt och de vill ha det nu, särskilt i form av bra löner, goda möjligheter till karriär samt personlig utveckling (Ng et al. 2010, s. 282). Andra forskare menar att Generation Y bryr sig mindre om en bra lön och värderar fritid högre än arbetet i sig. Därmed kan konstateras att det finns åtskilliga föreställningar om Generation Y:s värderingar och attityder på arbetsplatser som inte tar hänsyn till andra potentiellt relevanta aspekter. Som ett led i de tydliga föreställningar som presenteras av forskare, uttrycker Parment (2008, s. 223) att arbetsplatser och ledare kommer behöva anpassa sig efter den kommande generationen och dess avvikande egenskaper. Som en följd av konstruerade föreställningar har en stor mängd publikationer utgivits i

syfte att upplysa och handleda personer på ledande positioner i hur de ska lyckas hantera Generation Y.

Ron Zemke, Claire Raines och Bob Filipczak (2000, s. 96) exemplifierar tidigare tillfällen då föreställningar om generationer förekommit. Generationen som innefattar personer födda mellan år 1960 och 1980, generaliserades som "slackers". Henning Bang (1999, s. 37) lyfter med understöd av en rederistudie från 1986 fram ett tillfälle då konflikter uppstått på arbetsplatsen. Han redogör hur den äldre generationen, som kännetecknats för att ha arbetat sig upp från botten, skulle integrera med den då unga välutbildade generationen som omedelbart hamnade på höga positioner inom företaget. Generationernas normer ansågs skilja sig väsentligt från varandra, vilket kunde resultera i konflikter. Bangs studier är baserade på föreställningar om att en generation besitter unika egenskaper karaktäriserande för en begränsad grupp.

Det finns forskning som pekar på ytterligare en aspekt inom ämnet där generationers karaktärsdrag snarare är förenade med ålder eller livsfas (Twenge, 2010, s. 202). Det ställs i relation till diskussionen om individens roll i samhällsförändringen. Vi befinner oss i gränslandet mellan två olika synsätt; individualism och kollektivism. Det förstnämnda menar att individen är radikal och av fri vilja tar beslut utan hänsyn till kollektiva samhällsstrukturer. Det andra synsättet anser att strukturens makt direkt påverkar individens valmöjligheter samt inte ger utrymme för individuell handlingskraft (Hammarén och Johansson, 2009, s.116). Individualisering är en följd av samhällets modernisering och utveckling. Följaktligen har det medfört värderings- och identitetsförändringar i samhället vilket således lett till ett allt mer självständigt förhållningssätt (Allvin & Sverke, 2002, s. 91-92).

Till följd av samhällsutvecklingen har det även skett förändringar på arbetsmarknaden där service- och tjänstesektorn fått stark framväxt. I Sverige ökade den andel av BNP som härstammat från tjänstesektorn från 64 procent till 80 procent mellan år 1990 och 2005, med viss reservation för att dolda tjänster inom produktionsföretag inte är inräknade (jfr. Grönroos, 2008, s.15). Det innebär således en ständig tillväxt inom service- och tjänstesektorn där det skapas allt fler arbeten. Då den nya generationen kommer att träda in på arbetsmarknaden finns det stor chans att de hamnar inom just denna bransch. Bank- och försäkringsbranschen är exempel på verksamheter inom

servicesektorn. Branschen karaktäriseras som mycket traditionell, reglerad och strikt, med både externa och interna regleringar (Karlsson & Lovén i Hällsten & Tengblad, 2006, s. 123). Föreställningar om Generation Y som flexibla, krävande och ifrågasättande (Behrer, 2012; Ng. et al, 2010, s. 282; Parment, 2008) kan anses ha ett motsatsförhållande till branschens karaktärsdrag. Det är således intressant att se vilka föreställningar personer på en ledande befattning inom bank- och försäkringsbranschen har om Generation Y i relation till den generaliserade bild forskningen framställer.

Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att ifrågasätta att forskare skapar en generaliserad bild av Generation Y.

Frågeställning; Vilka aspekter i relation till den generaliserade bilden av Generation Y uppmärksammas av personer på ledande positioner inom bank- och försäkringsbranschen?

Definition av Generation Y

Befintlig forskning avgränsar Generation Y:s födelseår på olika sätt. Parment (2008, s.22) redogör sin uppfattning att Generation Y är de som är födda på 80-talet eller framåt. Däremot ser han 80-talisterna som främsta intresse då 90-talisterna ännu inte hunnit komma att påverka samhällsekonomin, arbetsmarknaden och konsumentmarknader. Jean Twenge, Stacy Campbell, Brian Hoffman och Charles Lance (2010, s. 1118) benämner Generation Y som personer födda mellan år 1982 och 1999. Zemke et al. (2000, s.128) menar att Generation Y avser personer födda mellan år 1980 och 2000.

Disposition

Nedan följer disposition för uppsatsen.

Metod

I metodavsnittet redogörs den metodologiska utgångspunkt vi använt oss av vid insamling av empiriskt material samt vårt tillvägagångssätt under arbetsprocessen. I avsnittet sker även en beskrivning av intervjupersonerna samt genomförandet av intervjuerna.

Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras den tidigare forskning som är relevant inom ämnet för uppbyggnaden av uppsatsen, i syfte att ge läsaren en bakgrund till uppsatsens utgångspunkt.

Teoretiska utgångspunkter

I den teoretiska referensramen presenteras de teorier som är relevanta för att kunna genomföra en analys med hjälp av det empiriska materialet. I avsnittet redogörs teorier för individualism och kollektivism, ledarskap, medarbetarskap samt generationsforskning koncentrerad till Generation Y.

Analys

Med hjälp av den teoretiska referensramen, behandlas och analyseras i detta avsnitt det empiriska materialet för att skapa en grund till våra slutsatser.

Slutdiskussion

I detta avsnitt presenteras arbetets slutsatser som i sin tur återkopplar till uppsatsens syfte och frågeställning.

Metod

Följande avsnitt avser att beskriva de metoder som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis presenteras vår metodologiska utgångspunkt, vidare följer mer djupgående och kritiska reflektioner över arbetets tillvägagångssätt, insamling av empiriskt material samt analysgenomförande.

Metodologisk utgångspunkt

Inom samhällsvetenskaplig forskning förekommer huvudsakligen två förhållningssätt; det positivistiska och det hermeneutiska. Det förstnämnda strävar efter absolut kunskap där iakttagelser kritiskt granskas utifrån säkerställd information. Det senare snarare präglar skapandet av förståelse och tolkande tankegångar (Thurén, 2007, s. 16-17). Ett hermeneutiskt förhållningssätt innebär att mening som skapas enbart kan förstås i en kontext och att all förståelse bygger på förförståelse eller förutfattade meningar (Widerberg, 2002, s. 26). Fokus ligger på uppfattningen av det sociala sammanhanget och den sociala aktörens perspektiv (Bryman, 2008, s. 649). Uppsatsen utgår från ett hermeneutiskt förhållningssätt då det teoretiska och empiriska materialet avses tolkas i relation till varandra. Det hermeneutiska förhållningssättet lämpar sig väl för uppsatsen då vi tillsammans med intervjupersonerna skapar mening i sammanhanget med hjälp av deras förförståelse. Tolkningen görs baserat på intervjupersonernas resonemang inom ämnet snarare än på själva resultatet i sig. I samtal med intervjupersonerna får vi inte enbart förståelse för vad de har för åsikter utan även möjlighet att tolka de bakomliggande orsakerna som ligger till grund för dessa. Därmed använder vi oss av en narrativ analys då fokus ligger på hur människor skapar mening i det som skett. Narrativ analys är särskilt bra i kvalitativa studier då det skapar förutsättningar för tolkning och djupare förståelse (Bryman, 2008, s. 530).

Vi kommer även utgå ifrån ett konstruktionistiskt perspektiv då vi framhäver att sociala företeelser och kunskapen om den sociala verkligheten i olika kategorier är socialt konstruerade. Det innebär att dessa företeelser är under ständig förändring (Bryman, 2008, s. 37). När vi ställer frågor till våra intervjupersoner, tolkar vi deras

beskrivningar. Det empiriska materialet kommer därefter att användas i en diskussion för att besvara vår frågeställning.

Vetenskapliga slutsatser kan dras på två olika sätt; induktion som bygger på empiri och deduktion som bygger på logik (Thurén, 2007, s. 22). I uppsatsen används ett induktivt synsätt då vi genom att lyfta fram avvikelser i vårt empiriska material kan belysa att det kan förekomma brister i tidigare påståenden. Därmed skapas informationen från ett specifikt perspektiv för att vidare lyftas upp till ett allmänt perspektiv (Trost, 2010, s. 36). Induktion är användbart inom kvalitativa studier eftersom resultatet vid analys bearbetas med möjlighet att identifiera olika mönster i ett mångsidigt material (Trost, 2010, s. 36-37). Fördelarna med kvalitativ forskning är att det möjliggör uppföljning av intervjupersonens berättelse som således kan belysa personens förståelse för fenomenet (Widerberg, 2002, s. 16-17).

Tillvägagångssätt

I följande avsnitt redogörs tillvägagångssättet vid insamling av empiriskt material. Det inleds med en övergripande beskrivning av forskningsmetod, vidare följer en djupare redogörelse om tillvägagångssättet.

Kvalitativ forskning

Som konstaterats ovan är syftet med denna studie att ifrågasätta att forskare skapar en generaliserad bild av Generation Y. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsansats i insamlandet av empiri då den lämpligaste metoden för att besvara vårt syfte är kvalitativa intervjuer. Kvalitativ forskning lägger tonvikten på ord vid insamling av data (Bryman, 2008, s. 651). Torsten Thurén (2007, s. 112) menar att det innebär att fåtal händelser och detaljer inom empirin kan få stor vikt för slutsatserna. Då kvalitativ forskning utgörs av analyser och tolkningar är det tydligt att en lämplig grund består av ett kollektivt sammanhang både mellan forskare och forskningsobjekt (Widerberg, 2002, s. 31). Vi som forskare kan med hjälp av våra intervjupersoners resonemang skapa mening och tolkningar av sociala konstruktioner som därmed blir en del av vår analys. Det finns viss kritik mot att kvalitativ forskning kan bli allt för

subjektiv och svår att replikera, dock skapar forskningsmetoden möjlighet för bakomliggande förståelser, variationer samt komplexitet (Bryman, 2008, s. 368).

Kvalitativa intervjuer

Som forskare avser vi att med hjälp av kvalitativ forskning ta del av den sociala verklighet och kunskap som våra forskningsobjekt beskriver samt lever i för att därigenom göra en fördjupad analys (Bryman, 2008, s. 362). Kvalitativa intervjuer är då optimala då vi kan få fram förståelse snarare än fakta då det säger något om de samhälleliga uppfattningar som existerar. Därefter kan vi lyfta fram företeelser och mönster för att genomföra vår analys (Widerberg, 2002, s. 66). Genom att använda kvalitativa intervjuer avslöjas intervjupersonernas resonemang inom ämnet och vidare kommer materialet analyseras i relation till teorin.

Urval

Inledningsvis valdes branschen utifrån ett Service Managementperspektiv där organisationerna skulle verka inom service- och tjänstesektorn. Vi valde att avgränsa våra intervjupersoner till ledare inom bank- och försäkringsbranschen, eller bolag relaterade till dessa. Intresset för branschen skapades utifrån vår förförståelse om den generaliserade bild av Generation Y, som tidigare belysts, i kombination med branschens karaktär. Bank- och försäkringsbolag kan anses vara traditionella och konservativa serviceorganisationer med snarlika arbetsförutsättningar mellan olika företag (Karlsson & Lovén i Hällsten & Tengblad, 2006, s. 123).

För vårt urval av intervjupersoner har vi sökt på bank- och försäkringsbolags hemsidor. Vår strategi inför att hitta lämpliga intervjupersoner var att kontakta personer inom branschen i Helsingborgsregionen. Den geografiska avgränsningen var huvudsakligen en tidssparande åtgärd men även en kostnadsaspekt. Inledningsvis kontaktades intervjukandidaterna via mail men då det gav svag respons valde vi att gå vidare via telefonkontakt vilket gav ett bättre utfall. Via telefon kontaktades totalt 20 intressanta intervjukandidater. Vid fåtal tillfällen fick vi omedelbar negativ respons med hänvisning till tidsbrist. Ytterligare intervjukandidater kontaktades utan respons. Det förekom även kontakter som inte uppfyllde våra krav på ledarposition men var

behjälpliga i processen att komma i vidare kontakt med lämpliga intervjukandidater. En av dessa ledde till att vi valde att även genomföra en Skypeintervju då intervjupersonen var stationerad i Stockholm. Intervjupersonen har för närvarande ingen ledarposition men då hon har stor erfarenhet inom ledarskap samt har en nuvarande position med stor kontakt med personer i den generaliserade åldersgruppen för Generation Y bedömde vi intervjuens relevans hög. Ytterligare en intervju genomfördes via Skype då intervjupersonen fanns i Ängelholm och två tidigare bokade intervjutillfällen tvingats ställas in på grund av förhinder. Det geografiska området har ingen påverkan på utfallet i vår studie. Fördelen med intervjuer via telefon är att det dels är en mindre kostnad och dels gör det mindre komplicerat att få tag i personer som annars är svårtillgängliga (Bryman, 2008, s. 432). Samtliga intervjuer bokades in under en tvåveckorsperiod. Under arbetets gång fick tre intervjuer flyttas till andra tillfällen, vilket inte hade någon påverkan på resultatet.

Intervjupersoner

Totalt intervjuades tio personer för studien. Kön fördelningen för deltagarna var fem män och fem kvinnor och åldersspannet löpte för personer födda mellan år 1958 och 1979. Därmed kan konstateras en heterogen spridning på vårt empiriska material. Vi tar i beaktning att våra intervjupersoner är från olika generationer och att det därmed kan påverka deras föreställningar och förväntningar. Därutöver fanns en medvetenhet om att samtliga intervjupersoner förhöll sig subjektiva då de resonerade som representanter för sitt företag, alltså att de i viss mån präglats av sin organisation. Samtliga intervjupersoner har en gedigen bakgrund inom ledarskap och att leda människor i olika åldrar. Nedan följer en kort beskrivning om respektive intervjuperson.

Anna Högström arbetar på ett bankkontor i Helsingborg. Hon är företagsmarknadschef och har cirka tio års arbetserfarenhet inom bank. Intervjun genomfördes 2013-04-23 i ett konferensrum på arbetsplatsen.

Anneli Ödén arbetar som affärsområdeschef för finansiella tjänster på ett partnerföretag till banker. Har en bakgrund i bank och är utbildad ingenjör med ekonomistudier därtill. Intervjun genomfördes tillsammans med Sara Bengtsson 2013-04-17 i ett konferensrum på deras arbetsplats.

Annie Kaidussis arbetar som internkonsult på HR-avdelningen på ett försäkringsbolag i Stockholm där hon ansvarar för arbetsgivarvarumärket. Hon bemannar även företagets studentpool. Intervjun genomfördes via Skype 2013-04-22.

Fredrik Landgren arbetar som biträdande kontorschef på ett bankkontor i Helsingborg. Han inledde sin karriär inom branschen efter avslutad gymnasieutbildning och har erfarenhet inom ledarskap sedan 1998 samt en marknadsekonomexamen. Intervjun genomfördes 2013-04-18 i ett konferensrum.

Linus Jonkman är organisationskonsult. Han är också författare och föreläsare inom området för Generation Y. Han har även en bakgrund som tekniker. Intervjun genomfördes via Skype 2013-04-22.

Marie Scherstein är gruppchef för backoffice Bank på ett bank- och försäkringsbolag i Helsingborg. Hon har tidigare erfarenhet som enhetschef inom ett partnerbolag till banker. Scherstein har sju års erfarenhet som ledare. Intervjun genomfördes 2013-05-02 i ett konferensrum på arbetsplatsen.

Niklas Berg arbetar som kontorschef på en bank i Helsingborg. Han har studerat internationell ekonomi och arbetat inom bankbranschen i olika städer sedan studietiden. Intervjun genomfördes 2013-04-25 i ett konferensrum på arbetsplatsen.

Olof Enander arbetar som kontorschef på en bank i Helsingborg. Han har arbetat inom bankbranschen sedan i slutet av åttiotalet. Intervjun genomfördes 2013-04-17 på hans kontor.

Sara Bengtsson arbetar som enhetschef på ett partnerföretag till banker och har tidigare erfarenhet som privatrådgivare inom bank. Intervjun genomfördes tillsammans med Anneli Ödén 2013-04-17 i ett konferensrum på arbetsplatsen.

Staffan Hellberg arbetar på ett bank- och försäkringsbolag i Helsingborg. Han är chef för säkerhet, fastighet och kontorservice. Han har tolv års erfarenhet inom ledarskap. Intervjun genomfördes 2013-04-16 på Hellbergs kontor efter inbjudan.

Genomförande av intervjuer

Inför intervjuerna skickades via mail övergripande teman till intervjupersonerna för de ämnen som skulle ligga till grund för intervjuerna. Det med anledning av att ämnet i fråga kräver en del eftertänksamhet. Genom att förbereda våra intervjupersoner kunde vi på bästa använda vårt empiriska material. De teman vi använder var; dina föreställningar om den nya generationen, ditt ledarskap gentemot den nya generationen samt den nya generationens uttryck på arbetsplatsen och gentemot medarbetare. Valda teman härleddes ur de frågor som skulle ligga till grund för intervjun (se bilaga 1). Förberedande teman skickades i regel ut via mail dagen innan utsatt intervjutid.

Då vi valde semistrukturerade intervjuer använde vi oss av en intervjuguide. Semistrukturerade intervjuer utgår från en intervjuguide som innehåller ett antal frågor vars ordningsföljd kan variera (Bryman, 2008, s. 206). Intervjuguiden bestod av huvudfrågor och övergripande teman med utrymme att ställa relevanta följdfrågor som komplettering till de svar som redan getts och således fördjupa diskussionen. Intervjuguidens uppbyggnad var också anpassad efter intervjupersonernas möjligheter att föra fria resonemang. Semistrukturerade intervjuer har speciella avsikter och ska hjälpa forskaren att få svar på i förväg bestämda teman (Ryen, 2004, s. 46). För att underlätta för våra intervjupersoner gjordes en avgränsning för definitionen av Generation Y. Vi valde att benämna generationen som personer födda mellan år 1985 och 1995.

Samtliga intervjuer, med undantag för Skypeintervjuerna, genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser runt om i centrala Helsingborg. Detta för att

underlätta för våra intervjupersoner då samtliga är ledare och har begränsad tid. Dessutom ska miljön vara ostörd och skapa trygghet för intervjupersonen (Trost, 2010, s. 65). Hälften av intervjuerna ägde rum på intervjupersonernas respektive kontor. Resterande intervjuer genomfördes i konferensrum på deras arbetsplats.

För att dokumentera intervjuerna valde vi att göra ljudupptagningar med hjälp av mobiltelefoner. Vi använde två inspelningar för att säkerställa att dokumentationen skulle lyckas. Ljudupptagningen fungerade som planerat vid samtliga intervjutillfällen, inklusive de två intervjuerna som genomfördes via Skype. Vid uppkopplingen med Annie Kaidussis förekom det inledningsvis lite tekniska störningar, vilka avtog efter några minuter och intervjun kunde fullföljas. Vi lade stor vikt vid att ljudupptagningen godkändes av intervjupersonerna av etiska skäl. Utöver detta gjordes anteckningar som en säkerhetsåtgärd samt för att belysa något utav särskilt intresse, vilket Anne Ryen (2004, s. 56) menar är fördelaktigt vid en kvalitativ intervju. Genom ljudinspelningar fick vi ett bra underlag till senare genomförda transkriberingar. Transkribering är av stor vikt då det dels startar tankeprocessen för senare analys och dels då materialet görs tillgängligt för intressenter till arbetet (Ryen, 2004, s. 58). En stor nackdel med transkriberingar är att det är en mycket tidskrävande process (Bryman, 2008, s. 429). Transkriberingarna genomfördes i relativt nära anknytning till intervjutillfället för att hålla samtalen färska i minnet. I syfte att effektivisera transkriberingsprocessen använde vi oss av ett datorprogram som möjliggjorde hastighetsjusteringar för att underlätta skrivprocessen i kombination med avlyssningen. Trots tidsaspekten är transkribering en bra metod för att upprepa intervjun och förnya minnet av vad som sagts, för att sedan kunna använda materialet i analysen. Efter genomförda intervjuer sammanställdes samtliga transkriberingar vilka också genomsöktes efter gemensamma teman. Det möjliggjorde att vi återigen kunde bearbeta vårt empiriska material till analysen.

Samtliga intervjupersoner gav oss tillåtelse att använda deras fullständiga namn i uppsatsen. Däremot har vi, för att skydda företagsvarumärken, valt att endast nämna vilken bransch ledaren verkar i. Av etiska skäl är det av stor vikt att ta hänsyn till att intervjumaterialet kan uppfattas annorlunda i tryckt form (Widerberg, 2002, s. 142). Därför läggs stor vikt vid att citat och återberättelser framställer våra intervjupersoner på ett trovärdigt sätt för att undvika missförstånd eller att saker tas ur sin kontext.

Ovanstående avsnitt har redogjort för det metodval vi anser mest lämpligt för insamling av nödvändig data för uppsatsen. En kvalitativ ansats förser oss med olika perspektiv från likvärdiga branscher där svaren är ändamålsenliga för syfte och frågeställning. Svarens variation är av stor vikt vid vårt följande analysarbete. För att på ett etiskt sätt presentera citat av våra intervjupersoner korrigeras dessa från talspråk till skriftspråk. Det underlättar således för läsaren då meningarna blir mer förståeliga (Trost, 2010, s. 157).

Genomförande av analys

Som tidigare nämnts används en narrativ analysform för uppsatsen. Det innebär att fokus flyttas från “vad som hände” till “människors meningsskapande i det som hände” (Bryman, 2008, s. 530). Narrativa intervjuer är lämpliga då forskningen lägger fokus på att uttyda intervjupersonens perspektiv snarare än på saklig fakta (Bryman, 2008, s. 532). Genom att ställa frågor som härleddes till att intervjupersonen skulle beskriva sina åsikter och skildringar kunde vi lyfta fram underliggande betydelser och tolkningar i intervjuresultatet.

Det transkriberade materialet analyserades och genomgående åsikter och teman eftersöktes. Vi markerade ut återkommande samt avvikande begrepp, gjorde sammanställningar av dessa för att ytterligare förtydliga resultatet av respektive intervju. Därefter formades en tankekarta för att se kopplingar och skillnader mellan teori och empiriskt material för att i sin tur påbörja den analytiska processen. Allt eftersom processen fortlöpte genomsöktes materialet efter intressanta ämnen. Det innebar att ju längre processen fortskred, desto klarare blev materialet och vårt perspektiv. Störst fokus lades på att urskilja skillnader och undantag för att finna motsägelser och paradoxer. På så sätt kunde teman för analysen skapas och struktureras upp.

Tidigare forskning

Generation labels exist based on the notion that people of similar ages experienced the world's history simultaneously, resulting in a common world view that filters their thinking throughout their lives. (Schoch 2012, s. 26).

Som citatet antyder finns det en stark generaliserad bild av vad en generation representerar där gemensamma faktorer präglar individerna i generationen.

Det förekommer flertalet forskningsundersökningar på olika generationer i försök att kartlägga stereotyper beroende på under vilket årtionde personerna är födda. Många undersökningar har fokuserat på mätningar i attityder på personer i en viss ålder vid en viss tidpunkt i livet. Utmaningen har därför blivit att separera om forskningsresultaten beror på personens ålder och livsfas eller generationstillhörigheten. Generationsforskning är mycket tidskrävande då en giltig forskning kräver att samma frågor ställs till personer i samma ålder under olika decennier för att kunna mäta skillnaden mellan generationer. Denna typ av generationsforskning menar nämligen att en 25-åring på 70-talet inte har samma värderingar som en 25-åring idag då människan formas av omvärlden och dess händelser (Twenge, 2010, s. 202). Twenge (2010, s. 201) uttrycker, utifrån forskningen, att Generation Y skiljer sig avsevärt från tidigare generationer. Hon betonar därmed att ledare bör ha strategier för hur de ska rekrytera och anpassa sig efter Generation Y.

William Strauss och Neil Howe har gjort omfattande studier inom generationsforskning och var de första forskarna att profilera olika generationer. I boken *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* från år 1991 redogör de för den Amerikanska generationsforskningen och presenterar avsevärda skillnader mellan generationer genom olika karaktärsdrag. Strauss och Howe är därmed viktiga upphovsmän till att särskilja generationer och sätta benämningen *Generation Y*. Det är dock av stor vikt att poängtera att forskningen avgränsas till USA och är skriven år 1991 vilket således innebär att deras forskning om Generation Y är otidsenlig och spekulativ (Strauss & Howe, 1991).

Zemke et al. presenterar i sin bok *Generations at work - Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace* hur generationsskillnader skapar spänningar, utmaningar och möjligheter på arbetsplatser. Författarna uttrycker att generationsskillnader kan resultera i att personer födda under olika årtionden kan hamna i konflikter med varandra på arbetsplatsen. De redogör för sin generaliserade bild av de fyra senaste generationerna och deras karaktäriserande egenskaper (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Som en följd av vetenskaplig generationsforskning har det utgivits flertalet populärkulturella litterära verk. De syftar till att lyfta fram generationsforskningen i kombination med ledarskap. Mats Lindgren, Bernhard Lüthi och Thomas Fürth är tre forskare och framtidsstrateger som forskat inom området. I boken *The MeWe Generation - what business and politics must know about the next generation* från år 2005 redogör de för en studie som gjorts med hjälp av unga skandinaviska medborgare. Boken syftar till att lyfta fram en generell bild av Generation Y samt hur ledare och organisationer bör förbereda sig för dess inträde på arbetsmarknaden (Lindgren et al. 2005). Ytterligare en bok inom ämnet är "*Generationsanpassat ledarskap - från Pearl Harbor till Pearl Jam*" skriven år 2011 av Linus Jonkman. Boken belyser hur ledare ska anpassa sitt ledarskap efter olika generationer och visar generaliserade bilder av generationers ålderstillhörighet.

På dagens arbetsmarknad befinner sig i nuläget en bred variation av generationer. Människor födda på 40-talet har nått pensionsåldern och numera består arbetsmarknaden av personer födda på 50-, 60-, 70- och 80-talet. Förutom gemensamt födelseår finns det flera gemensamma attribut för varje generation menar forskare. Attityder, smak och erfarenheter visar vad som präglar en generation, likaså anses historiska händelser format generationer (Zemke et al. 2000, s. 16). Som nämnt tidigare varierar åldersspannen inom generationerna beroende på forskaren. Ett mer genomgående tema är dock vad de anser att olika generationer representerar.

Teoretiska utgångspunkter

Följande avsnitt avser att redogöra för de teorier som kommer att ligga till grund för uppsatsens empiriska material. De kommer redogöra för ett individualistiskt och kollektivistiskt perspektiv, skiftet från ledarskap till medarbetarskap samt den generaliserade bild av Generation Y olika forskare presenterar. I samtliga avsnitt präglar samhällsförändringen den teoretiska ramen.

En för alla, alla för en

Historiskt sett kan uttryckas att individers identitet formas utifrån det kollektiv som präglat uppväxten. Värderingar, livsstil och moral som genomsyrat kollektivet har utgjort starka ramar för hur livet ska formas (Giddens, 2003, s. 73). Anthony Giddens belyser (2003, s. 43-44, 73) att samhället genomgår en individualisering vilket innebär en process där individerna blir mer självständiga i sitt agerande. Individen tar inte i lika stor utsträckning hänsyn till traditionella normer och auktoriteter som finns i samhället. Michael Allvin och Magnus Sverke (2002, s. 92) konstaterar därmed att individualiseringen är en effekt av den moderna samhällsutvecklingen.

Kollektivismen innebär i motsats till individualismen, underordning av individen till gruppen. Det innebär således att gruppen är den sanna verkligheten som individen måste offra sig för (Locke, 2011, s. 86-88). Kollektivister identifierar sig själva i förhållande till gruppen där sannolikheten är större att de utesluter sina egna mål för gruppens intressen (Finkelstein, 2012, s. 1635). Kollektiva identiteter skapas ofta genom likhetstänk och gemensamma faktorer. Det som förenar människor är gemensamma intressen, värderingar och erfarenheter. Dock kan dessa egenskaper vara bräckliga. Så fort individer finner brister inom kollektivet går gemenskapen förlorad och nya kollektiva identiteter eftersöks. När identiteter och kollektiva grupper diskuteras, sammankopplas resonemangen kring hur samhället är uppbyggt och har präglat individen och kollektiven (Hammarén & Johansson, 2009, s. 41). Sociala kategorier och identiteter inte är någonting som upptäcks, utan förändras och konstrueras av människan över tid med hjälp av bland annat sociala, historiska och kulturella faktorer (Hammarén & Johansson, 2009, s. 98).

Sann kollektivism kan vara en nackdel för effektivt samarbete då det understimulerar samt motverkar individers egen förmåga och kapacitet (Locke, 2011, s. 94). I relation till förskjutningen från kollektivism till individualism förekommer diskussioner kring huruvida identiteten är en fast kärna som vi föds med eller om det snarare är en föränderlig process som formas efter sociala konstruktioner. Nils Hammarén och Thomas Johansson (2009, s 11-12) ställer sig frågan om identitet är något som endast förändras en aning med tiden eller om identiteter kan vara olika vid separata tidpunkter i livet. Giddens (2003, s. 43) menar att det har skett ett skifte i människors identitetskaparprocess där det är större fokus på att identitetsskapandet är en social process. Dagens samhälle bjuder på större möjligheter att forma vårt eget jag efter egna preferenser med större fokus på individuella behov (jfr. Östberg & Kaijser, 2010, s. 78).

"Me, myself and I"

Individualism och kollektivism sägs vara logiska motsatser till varandra. Individualism beskriver människor som oberoende enheter med obestridda och tydliga egenskaper. Varje individ är unik från alla andra och det innebär att individer är självständiga varelser med förmåga att resonera av fri vilja (Locke, 2011, s. 86). Ytterligare grundläggande attribut för individualister är självständighet och självförverkligande där personliga mål prioriteras över gemensamma mål för gruppen (Finkelstein, 2012, s. 1635). Individualismens förklaring på grupper och samhällen innebär att det är en ansamling av individer. En annan underförstådd innebörd är också att individualism är likvärdigt egoism där varje enskild individ ansvarar för att finna sina egna drivkrafter och lyckoämnen (Locke, 2011, s. 88). Hammarén och Johansson (2009, s. 63-64) menar dock att individualisering inte handlar om att människor blir mer individuella och inte heller att kollektiva grupper upplöses. Således menar de att begreppet snarare tyder på att nya förhållningssätt och identiteter skapas och skiljer det kollektiva och det individuella åt. Somliga anser att varje person är sin egna unika identitet, medan andra hävdar att samhällets struktur och egenskaper påverkar den kollektiva gruppen i tiden (Hammarén & Johansson, 2009, s. 11-12). Giddens (2003, s. 43) poängterar att den samhälleliga strukturen och dess kultur påverkar våra personligheter men inte berövar individen friheten att själva

konstruera sin identitet. Vidare lyfter han fram att de främsta identitetskällorna är kön, etnicitet, sexuell läggning och samhällsklass.

Jag eller vi?

Sociologer benämner ofta identitet utifrån två olika dimensioner; social identitet samt personlig identitet. Social identitet beskriver hur andra framställer en viss individ. Det innefattar dels grundläggande egenskaper och dels dessa i relation till andra som påvisar gemensamma karaktärsdrag. Den sociala identiteten fungerar då som en kollektiv betydelse och beskriver individerna som likvärdiga (Giddens, 2003, s. 43-44). Således kan social identitet avse att förklara identitet som individens roll i samhället (Hammarén & Johansson, 2009, s. 27). Till skillnad från den sociala identiteten, som sammanför individen till ett kollektiv, beskriver den personliga identiteten vad som skiljer individerna åt. Den personliga identiteten bildas i ett samspel med omgivningen där varje individ beskriver sig själv som en unik person. Skapandet av den personliga identiteten är en kontinuerlig process som påverkas av den sociala omgivningen men framförallt den individuella handlingsförmågan och valmöjligheten. Återigen betonar Giddens (2003, s.43- 44) att det skett en förändring i samhället med en övergång från fasta faktorer för identitetsskapandet till en mindre stabil process. Tillväxten i städerna, industrialiseringen och uppbrottet av sociala formationer är några anledningar som forskaren lyfter fram som bakomliggande faktorer till förändringen.

Ett föränderligt ledarskap

Organisationsförändringar har kommit att bli allt vanligare de senaste decennierna. Förändringarna härleds ur faktorer som förbättrad informationsteknologi, globalisering, ökad konkurrens samt snabba konjunktursvängningar (Hellgren, Sverke & Näswall i Sverke & Hellgren, 2002, s. 175). Vid organisationsförändringar sätts ledarskapet ofta i fokus då ledaren förväntas ansvara för att på mest effektiva sätt utnyttja de styrkor företaget besitter (Bengtsson, Eriksson & Wåhlin i Jönsson & Strannegård, 2009, s. 123-124). Begreppet ledarskap kan anses vara ett mångtydigt begrepp. Det förekommer flertalet definitioner där forskare tenderar att definiera ledarskap baserat på individuella aspekter och perspektiv (Yukl, 2012, s. 4-5). Stefan

Sveningsson och Mats Alvesson (2010, s. 14) menar att det rör utveckling, förändring, förmågan i att se till helheten samt att skapa entusiastiska medarbetare. Vidare redogörs att det även innefattar kommunikation av visioner, tydlighet samt att lyssna. Det kan konstateras att ledarskap behandlar en individs påverkan på en grupp människor i syfte att åstadkomma ett gemensamt mål. Vidare redogör Peter Guy Northouse (2010, s. 3) hur en medverkande grupp involveras och ledarskapet därtill blir något pågående. Organisationens utformning, struktur och bransch påverkar också vilka värderingar som förekommer inom företaget och därmed direkt ledaren och dess ledarskap (Yukl, 2012, s. 345-346). Organisationer som vill att dess anställda ska stanna kvar och vara produktiva måste locka med givande och utmanande arbetsuppgifter, lön, förmåner samt goda arbetsförhållanden. De har störst chans att lyckas bli lönsamma om de anställer personal utifrån företagets förutsättningar utan att utesluta olika kollektiva grupper (Locke, 2011, s. 94).

Northouse (2010, s. 89) redogör för en av de mest kända ledarskapsteorierna, metoden kring situationsanpassat ledarskap. Precis som namnet antyder läggs fokus på hur ledarskapet anpassas utifrån situation. Poängen med teorin är att olika situationer kräver olika typer av ledarskap där ledaren har förmåga att anpassa sig efter vad varje situation kräver. Situationsanpassat ledarskap betonar att ledaren dels har en roll att ge direktiv till sina medarbetare men att det dels finns en stödjande roll där båda dimensionerna måste användas på rätt sätt beroende på situation. ”Beroende på yttre faktorer, den tillfälliga sammansättningen eller stämningen i gruppen, eller enskilda individers uppträdande, kommer man som chef att utöva sitt ledarskap på helt olika sätt.” (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2012, s. 15). För att bestämma vad som krävs i en specifik situation, behöver ledaren utvärdera sina medarbetare för att kunna avgöra hur kompetenta och engagerade de är i sina arbetsuppgifter. Baserat på påståendet att medarbetares kompetens och motivation varierar över tid, beskrivs situationsanpassat ledarskap utifrån att ledaren borde anpassa nivån på vägledande och stödjande i sitt ledarskap. Effektiva ledare är de som kan identifiera vad deras medarbetare behöver och kunna anpassa sitt ledarskap för att möta behoven (Northouse, 2010, s. 89).

Kortfattat innebär situationsanpassat ledarskap att då medarbetaren befinner sig i en låg mognadsfas bör ledaren lägga stort fokus vid att inta en vägvisande,

uppgiftsorienterad roll samt att lyfta fram rutiner och beskrivningar som grundläggande fokus i sitt ledarskap. Det bör därefter tonas ner allt eftersom medarbetaren mognar med uppgiften. Ledaren bör då istället fokusera på ett relationsanpassat beteende och agera som stöd till medarbetaren och förse denne med uppskattning i sin arbetsroll. En medarbetare i den högre mognadsfasen är så pass självständig i sitt arbete, således krävs mindre vägledning. Medarbetaren har då självförtroende nog att utföra sina arbetsuppgifter med endast uppmuntran som ledarkomplettering (Yukl, 2010, s. 179).

Förklaringen till hur medarbetare agerar i en grupp på en arbetsplats kan finnas utifrån vilken social identitet och självidentitet medarbetaren har. Ledare kan till viss del påverka medarbetares identitet men tidigare erfarenheter har också en betydande roll. Medarbetarens identitet är komplex och hur de svarar till ledarens ledarskap kan skilja avsevärt beroende på individ (Yukl, 2012, s. 270). Den globaliserade värld vi lever i idag med förändrade demografiska mönster gör det viktigt för ledare att få förståelse för hur de ska leda individer med olika förväntningar, värderingar och attityder på arbetsplatser. Det är också av stor vikt att ledare förstår hur andra demografiska grupper uppfattar sig själva och sitt beteende. En anledning till varför detta är viktigt är för att genom att anpassa sig efter sina medarbetares sociala normer kan också respekt vinnas (Yukl, 2012, s. 345-346). Människor agerar utifrån vad de anser passande samt i enlighet med normer, värderingar och regelsystem (Strannegård & Jönsson i Jönsson & Strannegård, 2009, s. 12).

Personer som står för ett primärt ansvar betecknas ofta som ledare medan övriga gruppmedlemmar betecknas som medarbetare. Om ledarskap betraktas ur ett processperspektiv som uppstår bland gruppmedlemmarna, studeras ledarskapet som ett socialt system där skillnaden mellan ledare och medarbetare är mindre. Därmed kan samtliga medarbetare utöva ledarskap vid olika tillfällen (jfr. Yukl, 2012, s. 6). Ovanstående resonemang leder oss vidare in på en djupare redogörelse för medarbetarskap.

Från ledarskap till medarbetarskap

Under slutet av 80-talet, och i takt med samhällsförändringar mot individualismen, växte det fram ett intresse för medarbetarskap där medarbetare skulle stå i centrum (Hellgren et al. i Sverke & Hellgren, 2002, s. 175). Anställda skulle finna sitt arbete meningsfullt och i förlängningen förväntades det att organisationen presterade bra (Parment, 2008, s. 214). Medarbetarskapet handlar till stor del om hur ledare ska kunna öka ansvarstagandet och viljan att utveckla verksamheten. Det kan exempelvis innefatta att lyfta fram medarbetarnas potential och självständiga förmåga på ett coachande förhållningssätt. Därmed har den traditionella ledarrollen också blivit delegerad till medarbetaren där ett ömsesidigt ansvarstagande har skapats (Hällstén & Tengblad i Hällstén & Tengblad, 2006, s. 9). Återigen kan en förskjutning från ledarskap till medarbetarskap härledas ur samhälleliga förändringar.

Ytterligare tankar om medarbetarskap har utvecklats under åren som gått, gamla idéer har integrerats med nya och arbetssätten har blivit vanligt förekommande bland ledare (Parment, 2008, s. 215). Det kan finnas svårigheter i utvecklingen av medarbetarskap då organisationer är för platta med för få chefer. Är det för stora personalgrupper med för lite styrning och riktlinjer minskar möjligheterna för ett gott medarbetaransvar. För att cheferna på ett effektivt sätt ska kunna coacha sina medarbetare krävs det att de är kunniga och aktivt deltagande i verksamheten (Hällstén & Tengblad i Hällstén & Tengblad, 2006, s.9-10).

Samhället har tidigare präglats av att associera ledarrollen med kraftfullhet och högre status där ledaren ofta är äldre och mer erfaren än sina medarbetare. Det innebär att medarbetaren ska infinna sig i passivitet och inte ifrågasätta ledarens beslut. Nu diskuteras medarbetarens förändrade roll som mer aktiv med makt att påverka hur ledaren använder sina styrkor och inte låta dessa med tiden bli svagheter när de stärks till sin ytterlighet. Respekt och förtroende bör således prägla relationen mellan ledaren och medarbetaren vilket i sin tur kan resultera i ett ökat effektivt medarbetarskap. Därmed kan kritik uppfattas som ett verktyg att utveckla ledaren och förstärka organisationen (Yukl, 2012, s.270). Northouse (2010, s. 71) poängterar att medarbetarskap är ett beteende från ledarna där relationen värderas högt. Ledaren ser

medarbetaren samt dess unika egenskaper och individuella behov. Om medarbetarna har ett starkt engagemang för organisationen är det ytterligare ett medel för att skapa effektivt medarbetarskap (Yukl, 2012, s.270). Det är inte ovanligt att det finns påståenden om att människan inte vill arbeta, att arbetet endast ses som något nödvändigt för överlevnad. Med ett sådant tankesätt är det inte konstigt om ledare förutsätter att det krävs hård disciplin och strama ramar för att bibehålla kontroll över sina medarbetare samt få dem att prestera på arbetsplatsen. I motsats till detta beskrivs arbetsplatser snarare som magra och flexibla, där stort inflytande från medarbetare kan skapa samverkan och engagemang, vilket därmed även kan resultera i lönsamhet. Att som ledare ha inställningen att människan inte vill arbeta kan därmed skapa krock i verkligheten (Sandahl et al., 2012, s. 58).

Reflektionerna kring medarbetarskap och dess nytta har fötts under den samhälleliga tid vi lever i idag. Olika förutsättningar på arbetsplatser har skapat nya krav på ledare och medarbetare att inte enbart leda grupper i kollektiv utan snarare fokusera på varje individs unika behov av ledaregenskaper (Seeholm & Salomonsson i Hällstén & Tengblad, 2006, s.114-115). Dock belyser Andersson och Tengblad i Jönsson och Strannegård (2009, s. 254-257) att medarbetarskapet kan ses som en kollektiv initiativförmåga där gruppens samarbete ska präglas av anspråkslöshet. Med det menas att medlemmarna i gruppen ska hjälpa varandra att arbeta mot ett gemensamt mål.

En generaliserad generation

Det finns flertalet publikationer som lyfter fram en generaliserad bild av Generation Y. *“The MeWe Generation - what business and politics must know about the next generation”* av Lindgren et al. (2005) anser att världen måste förbereda sig för Generation Y. Detta eftersom varje person tillhörande generationen kommer att förändra både arbetsplatser och samhället med sina karaktäristiska drag. Även Jonkman har gett ut en bok om olika generationers karaktärsdrag samt hur ledare måste anpassa sitt ledarskap efter generationerna. Parments bok *“Generation Y - framtidens konsumenter och medarbetare gör entré”* från 2008, belyser hans generalisering av generationens utmärkande egenskaper. Bland annat redogörs hur Generation Y särskiljer sig från tidigare generationer och att egenskaperna inte

kommer förändras med åldern utan är bestående (Parment, 2008, s. 21). Det förekommer forskning som menar på ytterligare en aspekt inom ämnet där generationers karaktärsdrag snarare är förenade med ålder eller livsfas. Skillnader i karaktärsdrag kan anknytas till livsfas och ålder eller generationstillhörighet, dock menar forskningen att det är omöjligt att särskilja orsaken (Twenge, 2010, s. 202). Resterande del av avsnittet avser därmed lyfta fram den övergripande, av forskare och författare framställda, generaliserande bild av Generation Y.

Zemke et al. (2000, 142-143) redogör för Generation Y:s ambitioner och krav på en arbetsplats. Ungefär hälften inom generationen planerar att börja arbeta direkt efter skolan och då gärna tillsammans med andra hängivna medarbetare. De är en framtidsoptimistisk generation som således även är realistiska om nuet. Det har gjorts flertalet studier om generationen där viljan av självförverkligande samt god hantering av teknologi och Internet lyfts fram (Parment, 2008, s. 21). Lucy Cennamo och Dianne Gardner (2008, s. 893) förklarar hur Generation Y är den mest anpassningsbara generationen gällande läran av teknisk utveckling. De belyser även hur generationen värderar personlig utveckling för att förbli attraktiva på arbetsmarknaden. Generation Y är uppväxta i ett informationssamhälle där hantering och kritisk granskning av information hör till vardagen (Parment, 2008, s. 27).

Generation Y kan anses vara komplexa medarbetare, de är relativt krävande men även ambitiösa såvida de blir tilldelade intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter (Parment, 2008, s. 80). Forskare benämner dem som generationen som vill ha mycket, gärna i form av bra löner, goda möjligheter till karriär, personlig utveckling samt att stort värde läggs vid att ha balans mellan arbete och fritid (Ng et al., 2010, s. 282). Generationen framhävs vilja söka efter arbetsmöjligheter som involverar frihet och självständighet och är benägna att lämna arbetsplatsen om kraven inte uppfylls (Cennamo & Gardner, 2008, s. 903). Andra egenskaper generationen framställs besitta är att de är komplexa, kreativa, otåliga, entreprenörer, mobila samt gillar omedelbara belöningar (Schoch, 2012, s. 27). Vidare anses de inte känna någon plikt till sitt arbete. Arbetet är ett sätt att nå de mål som byggts upp i livet och att förverkliga sig själv (Parment, 2008, s. 81). Forskningen menar att Generation Y inte värderar arbetet lika högt som andra generationer och att de anses vara mindre benägna att arbeta hårt (Twenge, 2010, s. 208). Parment betonar att Generation Y

ställer höga krav på sin arbetsgivare och att den kommande arbetsplatsen således kan behöva anpassas därefter i stället för att de ska anpassa sig efter arbetsplatsen (Parment, 2008, s. 223). Twenge et al. (2010, s. 1122) instämmer i resonemanget då de menar att det krävs förståelse för generationens arbetsmoral för att anpassa arbetsförhållanden och regler i syfte att attrahera Generation Y till arbetsplatsen.

En stark drivkraft för Generation Y är upplevelsen av att vara delaktig i formandet av tillvaron, där påverkan och inflytande är av stor vikt (Parment, 2008, s.30). I införande av organisatoriska förändringar är det viktigt att inkludera personer från samtliga generationer samt medvetenhet för vad som driver dem (Schoch, 2012, s. 27). Parment (2010, s. 51-54) redogör för hur arbetsgivare försökt att hantera förändringarna genom att undvika att anställa människor från Generation Y. För att effektivt kunna attrahera och leda den nya generationen behöver organisationer en tydlig förståelse för hur dess arbetsmoral skiljer sig från tidigare generationers (Twenge et al. 2010, s. 1118).

Ovanstående teorier har redogjort för utvecklingen från det kollektivistiska till det individualiserade samhället. Vidare har skiftet från ledarskap till medarbetarskap samt generaliserande föreställningar om Generation Y belysts. Dessa teorier blir behjälpliga för nästkommande analysavsnitt då det dels ger läsaren värdefull bakgrund och dels är nödvändig för att sättas i relation till det empiriska materialet i en fortsatt analys.

Analys

En omdiskuterad generation

Som redogjorts i teoriavsnittet skildrar Parment (jfr. 2008, s. 80-81) Generation Y som komplexa medarbetare. De tenderar att vara krävande, vill ha meningsfulla arbetsuppgifter men känner samtidigt ingen arbetsplikt. Bilden som Parment lyfter fram, liksom andra forskare, är starkt generaliserad. I intervjun med organisationskonsulten Jonkman presenterar han sin generaliserade bild av Generation Y. Han stämmer i föreställningarna som belysts i föregående avsnitt såsom flexibilitet och balans mellan arbete och fritid. Utöver sina generaliseringar lyfter Jonkman upp att alla individer har haft sin unika uppväxt och att saker som skett under uppväxten påverkat på speciella sätt. Han anser dock att det finns övergripande drag som präglar generationer (Jonkman, 2013-04-22). Olof Enander, kontorschef på ett bankkontor i Helsingborg, uttrycker också en konstruerad bild av Generation Y i samband med hur de agerar på arbetsplatser.

Vi har ju uppföljningar där vi följer upp våra mål, vart vi är på väg. Och här skiljer sig Generation Y jämfört med tidigare generationer, att man vill ha mycket mer feedback, mycket tätare avstämningar, vart man är på väg. Egentligen både positiv och negativ feedback. Tidigare generationer är inte alls lika måna om det, eller det behövs inte i samma utsträckning heller, tydligare feedback är väl en stor skillnad mellan dem, i ledarskapet kan jag väl säga. (Enander, 2013-04-17).

Resonemanget visar på att det finns en generaliserad bild av Generation Y som i sin tur leder till upplevda utmaningar i ledarskapet. Under intervjun med Enander uttrycks att ledarskapet kan komma att påverkas beroende på vilken generationstillhörighet medarbetarna har. Det kan ställas i relation till Yukls (jfr. 2012, s. 270) resonemang att medarbetares identitet är komplex och dess svar till ledarens ledarskap kan skilja avsevärt beroende på individ. Enander har dock en föreställning om att Generation Y kräver mycket feedback som i sin tur kan komma att kräva mer av ledarskapet. Därmed uttrycker han en problematik utifrån den bild som konstruerats av Generation Y. Annie Kaidussis, internkonsult på ett försäkringsbolag, lyfter fram sin generaliserade bild av Generation Y med uppfattningen av att de kräver snabb återkoppling och feedback.

Generation Y är, de som jag träffar som tillhör den generationen och som är på akademisk nivå de är, ofta så är de drivna, de vill ha snabb återkoppling på saker och ting när de mailar så tror de att jag sitter och väntar på andra sidan och svarar bums annars så blir de jättestressade och skickar sms istället så att jag ska kunna svara dem snabbt. Och det tror jag har lite med, hela generationen är ju van att få återkoppling hela tiden på allting de gör och det sker nu och inte tre veckor senare. Och det ställer ju krav då om man tittar på ledarskapet. (Kaidussis, 2013-04-22).

Kaidussis betonar inte enbart den upplevda utmaningen i ledarskapet, likt Enanders resonemang, utan lyfter även fram att gruppen hon generaliserar är begränsad till Generation Y som akademiker. Det innebär att ytterligare en aspekt är av relevans att lyfta in i den generaliserade bilden. Kaidussis uttalande innebär ett särskiljande inom den generaliserade gruppen Generation Y. Det betyder att föreställningen hon presenterar endast innefattar somliga i en generaliserad grupp. Den sociala identiteten fungerar annars som en kollektiv betydelse och beskriver individerna som likadana (Giddens, 2003, s. 43-44). De generella bilderna som presenteras av Generation Y som en social grupp, kan anses ytterst förenklade och framhäver inte flera olika grupper inom gruppen, vilket således kan anses missvisande. Anna Högström, företagsmarknadschef på ett bankkontor i Helsingborg, lyfter i relation till argumentet upp ännu en väsentlig aspekt i resonemanget.

Det är ofta så att de yngre medarbetarna vill ha lite mer feedback just för att de är nya på arbetsuppgiften. Så det har kanske mer att göra med deras kompetens. (Högström, 2013-04-23).

Under intervjun poängterar Högström därmed att behovet av feedback inte är associerat med generationstillhörighet utan snarare beror på i vilken mognadsfas i arbetsuppgiften individen i fråga befinner sig i. Följaktningsvis bör ledarskapet däremot anpassas efter medarbetarens behov vilket Northouse (jfr. 2010, s. 89) betonar. Vidare poängterar han att effektiva ledare är de som kan identifiera sina medarbetares behov och därefter anpassa sitt ledarskap. Till skillnad från Parment (jfr. 2008, s. 223) som antyder att ledarskapet bör anpassas efter generationstillhörighet, kan situationsanpassat ledarskap motiveras. Det då ledaren lägger stort fokus på att ha en vägvisande, uppgiftsorienterad roll samt att lyfta fram rutiner och beskrivningar om medarbetaren befinner sig i en låg mognadsfas (Yukl, 2010, s. 179). Utifrån ovanstående reflektioner kan utläsas att både Enander och Kaidussis upplever utmaningar i ledarskapet gentemot personer i åldersgruppen för Generation Y med tanke på deras upplevda krav på feedback (Enander, 2013-04-17; Kaidussis, 2013-04-

22). Högström lyfter däremot fram en poäng då hon betonar att medarbetarens kompetens och mognad i arbetsuppgiften snarare är anledningen till behovet av ständig feedback vilket kan resultera i att flera aspekter bör lyftas fram inom ramen för forskningen.

I takt med ökad individualisering och samhällsförändringar har fokus på individen på arbetsplatser förstärkts (jfr. Hellgren et al. i Sverke & Hellgren, 2002, s. 175). Eftersom Generation Y är uppväxta i ett informationssamhälle där information och återkoppling ständigt funnits tillgängligt (jfr. Parment, 2008, s. 27) kan dess behov av feedback vara en följd av samhällsutvecklingen. Det betonar affärsområdeschefen Annelie Ödén då hon redogör;

Och det tror jag faktiskt härrör hemifrån, att man har blivit sedd så mycket så att man har, hela ens liv är uppbyggt på att det är någon som hela tiden bekräftar mig/---/ (Ödén, 2013-04-17).

Under intervjun uttrycker Ödén att generationen har fått mycket bekräftelse under hela sin uppväxt vilket skulle kunna härledas till den ökade individualiseringen i samhället. Samhällsförändringen kan således komma att påverka flera aspekter på en arbetsplats som kan ge tydliga effekter. Under intervjun med Enander belyser han ett exempel på det utifrån sin föreställning om Generation Y som individualister då de prioriterar sin egen vinning framför organisationens (jfr. Locke, 2011, s. 86-88).

Generation Y är mycket duktigare på att ta reda på 'What's in it for me?'. Jag tror att de tidigare varit inne på hur ska jag kunna leverera för att liksom ta min plats i organisationen, ett helt annat sätt att se på det. (Enander, 2013-04-17).

Utifrån citatet kan utläsas att Enander har en föreställning om att personer i ålderskategorin för Generation Y lägger större vikt vid vad de får ut av organisationen snarare än vad de kan leverera till företaget. Giddens (jfr. 2003, s. 43-44) lyfter fram att den personliga identiteten är i ständig utvecklingsprocess och förändras av yttre omständigheter, vilket därmed även borde betyda att äldre generationer också påverkas av omvärldsförändringar och således får allt mer individualistiska drag. Då individualism enligt Locke (jfr. 2011, s. 88) kan likställas med egoism kan reflekteras över om individualiseringen inte borde tillämpas på samtliga generationer då identiteten inte är en fast kärna utan förändras över tid (jfr. Hammarén och Johansson,

2009, s 11-12). Landgren stärker reflektionen då han uttrycker sin synpunkt vid intervjutillfället.

För mig handlar det väldigt mycket om hur de är som personer och jag har svårt att säga att dagens personer skulle vara annorlunda än en sextiotalist, femtiotalist eller sjuttiotalist. (Landgren, 2013-04-18)

Den generaliserade bilden av Generation Y kan utifrån resonemanget verka hårdragen då det finns andra omvärldsfaktorer som kan inverka på samtliga generationer. Det kan därmed upplevas obefogat att särskilja och lyfta fram Generation Y som en sådan ytterlighet.

En flexibel generation eller en flexibel verklighet?

Under intervjutillfället med Marie Scherstein, gruppchef på ett bank- och försäkringsbolag, framgick att arbetsplatser börjar bli mer flexibla och luckras upp (Scherstein, 2013-05-02). Anna Högström instämmer i resonemanget under sin intervju.

Jag tror säkert att vi på något vis kommer utveckla vår arbetsplats, och det har vi gjort redan från att liksom ha arbetat på kontor, alla kontor har öppet mellan 10 och tre och har väldigt såhär styrda rammar. Jag tror säkert att det kommer förändras, vi har redan liksom börjat luckra upp våra arbetstider. (Högström, 2013-04-23).

Niklas Berg, kontorschef på en bank i Helsingborg, antyder under intervjun att arbetsplatsförändringarna mot en mer flexibel arbetsplats inte är kopplat till Generation Y:s krav utan snarare är en samhällstrend som flera organisationer börjat följa (Berg, 2013-04-25). Han förklarar att det ställs andra krav på flexibla arbetsplatser idag, där öppna kontorslandskap blir allt vanligare. Vid intervjun med Kaidussis ges uttryck för en utmaning för ledare att släppa kontrollen över arbetsplatsen eftersom mindre platsbundenhet leder till mindre uppsikt över medarbetarna. Det är då inte längre möjligt att detaljstyra medarbetarna (Kaidussis, 2013-04-22). Berg uttrycker att flexibla arbetsplatser kan skapa problematik för ledarskapet då det blir svårare att till exempel kalla till snabba möten om medarbetarna är utspridda (Berg, 2013-04-25).

/---/det kan ju sitta en 300 meter bort där och en kan sitta på ett café någonstans och en sitter hemifrån och jobbar, det blir lite svårare att leda en sådan grupp ju. (Berg, 2013-04-25).

Som ett ytterligare led i diskussionen förstärker Enander resonemanget då han under intervjun menar att organisationer har förändrat sina arbetstider i syfte att möta den förändrade efterfrågan från kunden (Enander, 2013-04-17). Organisationsförändringar har blivit allt vanligare i takt med ökad globalisering och förbättrad informationsteknologi (jfr. Hellgren, Sverke & Näswall i Sverke & Hellgren, 2002, s. 175). Berg har en föreställning om att Generation Y troligtvis trivs i den här miljön då han anser att de besitter egenskaper av flexibilitet med möjlighet att sitta på olika platser att arbeta, men betonar att arbetsplatsförändringarna inte beror på Generation Y (Berg, 2013-04-25). Ödén fyller i med följande:

Sen är det ju så att företagen givetvis ska anpassa sig så att det passar alla generationer, men det finns ju inget företag som kan anpassas efter 10 års generation/---/ (Ödén, 2013-04-17).

I diskussionen huruvida arbetsplatserna kommer att anpassa sig efter generationens krav på flexibilitet kan, utifrån ledarnas ovanstående resonemang, konstateras att organisationerna inte anpassas efter Generation Y specifikt. Organisationsförändringar görs snarare utifrån kundens nya efterfrågan samt samhällsutvecklingen och generella nya krav på arbetsmarknaden. Resonemanget påvisar därmed motsatsen till Parments påstående om att arbetsplatser behöver anpassas efter Generation Y (jfr. Parment, 2008, s. 223). Under intervjun med Högström utvecklas resonemanget då hon belyser sin upplevelse av att äldre generationer är motståndare till förändringen. Anledningen menar hon är att de är vana vid traditionellt utformade arbetsplatser där varje person har sitt eget skrivbord som sin individuella oas (Högström, 2013-04-23). Vid intervjutillfället med Hellberg betonar han dock att han som femtiotalist är av en annan åsikt.

Jag är ganska rastlös, det är min personlighet. Jag kan inte sitta här i åtta timmar, jag skulle tycka att det vore jättetråkigt så jag går hellre och sätter mig på ett café och skriver lite. Att jobba hemma litegrann, det är väl kännetecknet för den nya generationen också, men det går inte att generalisera. Det finns säkert de som vill skriva åtta timmar vid skrivbordet, de tycker att det är avgränsat och bra och det är ingen som stör dem. Jag kan också vara sådär, men jag gillar mycket teknik och jobbar var jag vill. Så på så sätt är min bild lite modern alltså. (Hellberg, 2013-04-16).

Återigen noteras att föreställningarna om Generation Y är svåra att endast härleda till vilket årtionde personerna är födda och att flera preferenser kan ha betydelse för den förenklade bilden. Personliga förutsättningar och intressen är därför av vikt att belysa, vilket även Landgren poängterar under intervjutillfället.

Så att återigen, det handlar inte bara om generation utan det handlar om de här personliga egenskaperna. De personliga egenskaperna kan dock vara utpräglade eller socialiserade på hur du är uppväxt och vilken generation du tillhör. (Landgren, 2013-04-18).

Skapandet av den personliga identiteten är en kontinuerlig process som påverkas av den sociala omgivningen men där varje individ beskriver sig själv som unik (Giddens, 2003, s.43- 44). Landgren lyfter i sitt citat fram vikten av att ta hänsyn till den personliga identiteten och inte karaktärisera en grupp efter dess konstruerade sociala identitet. Det blir därmed ett viktigt argument inom ramen för den generaliserade bilden av Generation Y och vad det kan komma att ha för konsekvenser på arbetsplatser.

Teknikgenerationen?

Under de senaste decennierna har samhället präglats av globalisering och förbättrad informationsteknologi (jfr. Hellgren et al., 2002, s. 175). Parment (2008, s. 21) lyfter fram att Generation Y besitter god kunskap i hantering av teknologi och Internet. Enander lyfter dock fram ytterligare en intressant aspekt.

Jag tror, hela det här informationssamhället som vi pratade om, allting har ju blivit så mycket kortare avstånd, jag menar både geografiskt och mellan människor med nya informationsteknologin, alltid uppkopplad, alltid tillgänglig, det är så otroligt mycket som har präglat de som är Generation Y som inte sjuttioalisterna varit med om. Sen så är det klart att det är mycket inställning också, det märker vi med våra kunder också. Om man tittar på teknikanvändningar så finns det 25-åringar som är som 80-åringar som inte vill ta till sig något nytt och är väldigt traditionella, sen finns det 80-åringar som tycker det är skitroligt med ny teknik och testa det. Så att det går ju inte att generalisera helt men jag tror att det är mer än bara vilken ålder man är i, det tror jag. (Enander, 2013-04-17).

I relation till ovanstående resonemang redogör Cennamo och Gardner (jfr. 2008, s. 893) att Generation Y är den mest anpassningsbara generationen gällande läran av teknisk utveckling. Det finns en självklarhet i Enanders påstående, samtidigt som han lyfter fram det personliga intresset som en viktig aspekt. Enander poängterar därmed

att det finns andra faktorer som har inverkan på huruvida personen i fråga är teknikkunnig. Det personliga intresset kan tänkas väga lika tungt i förhållande till generationen. Vid intervjutillfället med Berg framkom att han har en generaliserad bild av Generation Y:s förhållande till teknik. Det finns starka föreställningar om att den unga generationen är mycket duktig på teknik då de haft de rätta förutsättningarna och därmed lättare anammar ny teknologi (Berg, 2013-04-25).

I bank speciellt /.../ jag menar de här femtiotalisterna och även min generation /.../ vi har inte alls samma datorvana som de har ju så att det är klart att de kommer att ha ett försprång där /---/ Man ska ju inte överskatta, för det är ändå det personliga mötet som är avgörande. Vi kan ha vilken teknik som helst men det är ändå du som person som är skillnad egentligen. (Berg, 2013-04-25).

Berg lyfter å ena sidan fram att Generation Y har bättre förutsättningar för datorvana men poängterar å andra sidan att det är personligheten som är avgörande i slutändan. Under intervjun med Hellberg framkom, i likhet med vad som framkom under intervjun med Enander och Berg, att det egna intresset är av relevans i teknologiavseendet. Hellberg berättar hur han själv, född år 1958, är mycket intresserad av teknik och vill vara delaktig i utvecklingen. Han gör en jämförelse med sina barn där han beskriver hur de, tack vare samhällets förutsättningar, har lättare för anamma den nya tekniken. Samtidigt belyser han att hans egna kunskaper inom IT är relaterade till hans intressen och personlighet (Hellberg, 2013-04-16).

Generation Y i informationssamhället

I relation till föreställningen om Generation Y, uppväxta i ett informationssamhälle, lyfts frågan gällande deras förmåga att hantera stora mängder information fram (jfr. Parment, 2008, s. 27).

Man har ju undervisat då från grundskolan att söka information, hitta information. Trots att vi haft den formen att utbilda våra yngre, när de kommer till universiteten så blir de otroligt stressade av om de inte får exakt sidhänvisning var de ska läsa någonting och det är ju lite konstigt. (Kaidussis, 2013-04-22).

Som kan utläsas i citatet lyfter Kaidussis fram att trots den generella bilden av generationens kunskap i informationssökning tenderar de att bli stressade över att inte få exakta läsanvisningar vid inläsande av information. Återigen kan reflekteras över att trots Generation Y:s förutsättningar vid informationshämtning kan ändå en

bakomliggande osäkerhet förekomma. Kaidussis belyser en motsägelse hos Generation Y vilket i sin tur kan betyda att det inte är någon fast beskrivning av generationen utan att bilden är mer komplicerat. Osäkerheten i informationshantering som Kaidussis beskriver är därmed en motsats till den generella bild av Generation Y. Vidare kan osäkerheten relateras till vilken mognadsfas individen befinner sig i inom arbetsuppgiften. En medarbetare i den högre mognadsfasen är tillräckligt självständig i sitt arbete och kräver mindre vägledning med endast uppmuntran som ledarkomplettering (Yukl, 2010, s. 179). Således kan anses att medarbetare i lägre mognadsfas uttrycker osäkerhet i form av exempelvis informationshantering. Därmed kan de även behöva mer stöd och återkoppling från sin ledare. Generationstillhörigheten är därmed ur fokus och diskussionen bör istället härledas till ledarskap och dess betydelse för individens mognad.

Ålder vs. Generation

Som ett ytterligare led i diskussionen om den generaliserade bild av Generation Y som redogjorts, är det av stor vikt att belysa att det finns en paradox som rör ålder, livsfas och generation. Twenge (2012, s. 202) menar att generationsforskningen är komplex då den i detalj måste ske över fler decennier. Därmed uppstår svårigheter i att särskilja om generaliserade egenskaper är en följd av generationstillhörigheten eller om det istället rör personers ålder och livsfas. Bengtsson redogör för inställningen till trygghet relaterat till med ålder. Hon berättar hur hon i sin sena tonårsperiod reste utomlands då det inte fanns förankring någonstans och där det inte fanns samma behov av trygghet (Bengtsson 2013-04-17). Kaidussis berör ämnet utifrån följande.

Jag vet inte om ni har hört det här resonemanget, det här som man har skojar tidigare om Svenssons; radhus, Volvo, vovve och två barn. Man har raljerat lite över det. Men nu har man hört att, det är ju det ungdomarna vill ha. De vill ha radhus, Volvo och vovve, den här tryggheten. De vill ha trygg anställning, men de vill samtidigt ha utmanande arbetsuppgifter. Så det är ju väldigt mycket som är kopplat till trygghet och det är ju precis vad tidigare generationer också velat ha. (Kaidussis, 2013-04-22).

Resonemanget indikerar på en motsägelse i förhållande till Cennamo & Garnder (jfr. 2008, s. 903) generaliserande bild av Generation Y som menar på att de tenderar att snabbt lämna arbetsplatser som inte uppfyller dess krav på frihet och självständighet.

Enligt Kaidussis redogörelse har Generation Y likvärdiga mål som tidigare generationer och skiljer sig därmed inte avsevärt. Diskussionen härleds därmed till Twenges (jfr. 2012, s. 202) medvetenhet kring att åldern eller livsfasen för personen i fråga också har betydelse för egenskaper och värderingar. Landgren poängterar under intervjun: "Men det känns som att någonstans upp till 25 år så kan det vara en viss skillnad på hur seriöst man ser på livet" (Landgren, 2013-04-18). Berg förstärker argumentet genom att poängtera att det inte handlar om generation lika mycket som aspekten vilken fas i livet du befinner dig i. Han menar att unga överlag, oavsett generation, känner sig mer fria att byta arbetsplats tack vare sin unga ålder (Berg, 2013-04-25). Utifrån Kaidussis, Landgrens och Bergs resonemang kan då diskuteras om även Generation Y kommer att söka trygghet i anställningar när åldern och den livsfasen är aktuell. Generaliseringen av generationen som mindre benägen att arbeta hårt blir därmed inte relevant då inställningen inte är anknuten till generationstillhörigheten utan snarare härleds till åldern. Parments (2008, s. 21) påstående att generationen inte kommer att förändras ju äldre de blir kan därmed ifrågasättas.

Schoch (jfr. 2012, s. 27) redogör för att Generation Y utöver att vara kreativa och mobila också är otåliga. Landgren lyfter fram att han har en föreställning av Generation Y som otåliga då han ser en ovillighet att starta "*på golvet*". Han ger exempel på hur han vid flera tillfällen sett unga medarbetare som direkt vill få högre positioner.

/---/så säger jag: 'du kan börja i kassan'. 'Ja men jag vill inte jobba i kassan'. 'Nej det förstår jag men ska du kunna lära dig bank så måste du börja lära dig i kassan' /---/
(Landgren, 2013-04-18).

Under intervjun med Berg framkom att det är en viss typ av människor som söker sig till branschen, det vill säga personer med trygghetssökande och konservativa karaktärsdrag (Berg, 2013-04-25). Bank- och försäkringsbolag kan anses vara traditionella och konservativa serviceorganisationer med snarlika arbetsförutsättningar mellan olika företag (Karlsson & Lovén i Hällsten & Tengblad, 2006, s. 123). Landgrens föreställning om Generation Y:s otålighet i kombination med Bergs uttalande skapar en klyfta mellan föreställningarna om generationen och vilka personligheter som lämpar sig för branschen.

Sen upplever jag att Generation Y är mycket mer otålig. Att det är viktigt att visa på karriärvägar och vad det finns för möjligheter, att man är mycket mer mån om att ha en mångfald än liksom en öppenhet, många vägar att gå, som Generation Y. (Enander, 2013-04-17).

Enander lyfter fram sin generaliserade bild av Generation Y som otålig. Han upplever att det kan leda till utmaningar inom bank- och försäkringsbranschen och framförallt för ledarskapet då det ställs krav på att visa tydliga individuella karriärvägar. Under intervjun med Högström framkommer likvärdigt resonemang där vikten av att visa karriärvägar belyses:

Det är viktigt att ha stimulerande arbetsuppgifter, att man känner en utveckling. Det är därför som vi skriver individuella handlingsplaner varje år där man ska ha kortsiktiga men också långsiktiga mål, var vill jag vara om fem år till exempel, hur ska jag kunna ta mig dit? (Högström, 2013-04-23).

De individuella handlingsplanerna som Högström beskriver upprättas för samtliga medarbetare på arbetsplatsen. Det tyder på en efterfrågan av tydliga karriärvägar hos samtliga medarbetare där Generation Y inte särskiljs. Handlingsplanerna kan därmed snarare härledas till den ökade individualiseringen i samhället där samtliga generationer har ett behov av tydliga karriärvägar (jfr. Giddens, 2003, s. 43-44, 73).

I diskussionen ålder i relation till generationstillhörighet blir ledarskapets utmaningar en intressant utgångspunkt. Parments föreställningar om Generation Y visar, tillsammans med populärkulturella böcker om generationen, att det skulle kunna bli en utmaning att leda generationen. Han poängterar därmed att det krävs ett speciellt ledarskap för att hantera generationen (jfr. Parment, 2008, s. 11). Dock argumenterar kontorschefen Berg för motsatsen då han uttrycker: "Jag tänker inte annorlunda för att jag leder en som är 95:a eller 65:a faktiskt. Jag tänker inte ålder helt ärligt" (Berg, 2013-04-25). Utifrån Bergs uttalande är det av värde att poängtera att den upplevda utmaningen forskare lyfter fram inte går att motivera då samtliga ledare inte vill bekräfta den upplevda problematiseringen. Berg poängterar genom resonemanget att individen sätts i fokus i ledarskapet. I teorier kring ledarskap lyfts individuellt fokus på medarbetarna fram som en viktig aspekt för ett fungerande ledarskap men även medarbetarskap (Seeholm & Salomonsson i Hällstén & Tengblad, 2006, s.114-115). Medarbetarskapet är en del av samhällsförändringen och individualiseringen vilket

därmed innebär att det förändrade ledarskapet som går mot medarbetarskap inte beror på ett förändrat ledarskap gentemot en generation (jfr. Hellgren et al. i Sverke & Hellgren, 2002, s. 175).

Slutdiskussion

Som redan konstaterats finns det en tydligt generaliserad bild av Generation Y som konstruerats av olika forskare. Utifrån föregående avsnitt kan därmed poängteras att den förenklade föreställningen av Generation Y är mer komplex än vad forskarna antytt. Med utgångspunkt i ledarnas resonemang under intervjuerna kan konstateras att det finns fler aspekter än endast generationstillhörigheten på Generation Y:s egenskaper och värderingar.

Föreställningarna om Generation Y går att ifrågasätta då det har framkommit ytterligare aspekter att ta hänsyn till i diskussionen utifrån intervjuerna. Giddens (2003, s. 44) belyser att identiteten är en högst personlig process som påverkas av omgivningen men där varje individ är unik. En av de första aspekterna som utifrån intervjuerna uppmärksammats av ledarna är personlighetens relevans i sammanhanget. Hellberg poängterar att han värderar det personliga intresset framför generationstillhörighet och uttrycker vikten av att se varje person som en enskild individ. Ledarnas bidrag till kontexten är av hög relevans då de belyser att det är svårt att acceptera den generaliserade bilden av Generation Y rakt av utan att ta hänsyn till kringliggande aspekter. Det blir då med andra ord tydligt att ledarskapet inte enbart anpassas efter Generation Y utan snarare anpassas efter den allmänna individualisering som sker i samhället. Det är då av stor vikt att konstatera att utvecklingen av ett mer individualiserat samhälle påverkar samtliga generationer, inte enbart Generation Y. I förlängningen blir det då väsentligt att lyfta fram situationsanpassat ledarskap då det snarare fokuserar på medarbetarens individuella mognad i arbetsuppgiften än på generella föreställningar. Publikationerna som utgivits i hur ledare och organisationer ska hantera och leda Generation Y kan därmed ifrågasättas då personligheten i slutändan bör vara avgörande för ledarskapet.

Det förekommer ytterligare argument till resonemanget att personlighetsdrag är en viktig aspekt i sammanhanget. Under intervjuerna med Landgren och Enander framkom att båda har en generaliserad bild av att Generation Y är otåliga. Eftersom den generella bilden beskriver Generation Y som otåliga kan det resultera i att generationen inte anses lämplig inom bank- och försäkringsbranschen utifrån dess karaktäristiska drag. Det som forskarna inte tar hänsyn till är att det kan finnas

personer födda i åldersspannet för Generation Y som inte identifierar sig med den generella bild som trots det blir förknippade med föreställningarna. Den sociala identiteten riskerar att prioriteras framför den personliga identiteten hos personer födda i åldersspannet. Om ledarna har en på förhand konstruerad bild av personer tillhörande ålderskategorin för Generation Y, finns risken att personen i fråga exempelvis förlorar möjligheten att skapa ett första intryck. Med en redan utstuderad bild blir konsekvensen att individen måste arbeta för att motbevisa den generella uppfattningen som existerar. Landgrens föreställning om Generation Y:s otålighet i kombination med Bergs uttalande om den stereotypa medarbetaren inom bank skapar en klyfta mellan föreställningarna om generationen och vilka personligheter som lämpar sig för branschen. Det resulterar i att den generella bilden av Generation Y inte anses stämma överens med de egenskaper bank- och försäkringsbranschen söker hos sina medarbetare. Trots detta är det svårt att föreställa sig att ingen tillhörande Generation Y kommer att arbeta inom branschen.

Det framkommer ytterligare en relevant aspekt under intervjuerna med ledarna, nämligen paradoxen som rör ålder och livsfas i relation till generationstillhörighet. Forskning beskriver den generaliserade bilden av Generation Y som ovilliga att arbeta hårt samt att de inte kräver arbetstrygghet. Kaidussis motsäger påståendet med argumentet att generationen har likvärdiga framtida mål som tidigare generationer. Hon menar att även Generation Y i framtiden vill ha trygga arbetsplatser, radhus, Volvo och vovve. Följaktligen argumenteras för åldern och livsfasens inverkan på individens värderingar. Landgren poängterar åldersaspekten ytterligare genom att resonera kring att det finns en viss skillnad i hur seriöst man ser på livet i förhållande till ålder. Därav kan en slutsats dras att generalisering av Generation Y kan anses förenklad utifrån aspekten av ålder och livsfas. Forskningen tar ålders- och livsfas i beaktande, men avhåller sig samtidigt inte från att utveckla starka generaliseringar som i sin tur kan bli avgörande. Kaidussis lyfter dessutom fram en kategori inom Generation Y, nämligen akademiker. Även här presenterar forskningen en förenklad version av generationen då andra kategorier såsom kön, nationalitet, klass och kulturbakgrund inte tas i beaktande vid generaliseringen. Begränsningen som sker ifrågasätts därmed då skapandet av identiteten är mer komplex än forskarna antyder.

Den generaliserade bilden som framträder kan innebära upplevda utmaningar för ledare. Exempelvis uttrycker Enander utmaningar att kunna möta Generation Y:s krav på snabb återkoppling och feedback. Viktigt att väga in i Enanders upplevda oro är att den generaliserade bilden inte är kopplad till generationstillhörigheten. Den generaliserade bilden relaterar snarare till mognadsfasen individen har i arbetsuppgiften och att samtliga inom ålderskategorin inte bekräftar föreställningen.

Den upplevda utmaningen hos ledarna kan därmed anses obefogad då Generation Y:s inträde på arbetsmarknaden kan bli mindre problematisk än väntat. Parment (2008, s. 223) lyfter fram att arbetsplatser kan komma att behöva anpassas efter den nya generationen. Dock invänder Berg tillsammans med flera av ledarna mot resonemanget då han menar att förändringarna som sker på arbetsplatsen snarare är ett resultat av samhällsförändringarna, än anpassning till Generation Y (Berg, 2013-04-25). Samhällsförändringarna påverkar individer på flera sätt än enbart genom arbetsplatsförändringar. Den ökade individualiseringen har inverkan på samtliga individer där Generation Y enbart är en i mängden. Samhälleliga förändringar bör därför inte endast nämnas i förbifarten utan snarare konstateras ha större inverkan på helheten och tas i beaktande vid generaliserande bilder. Medarbetarskapet som utvecklats av ett föränderligt ledarskap betraktas därmed inte som en anpassning efter en enstaka generation utan är också en effekt av ett allt mer individualiserat samhälle. Slutsatsen blir därmed att Parments påstående kan anses överdramatiserat och ledares oro inför Generation Y:s inträde på arbetsmarknaden är därmed omotiverad. Övriga aspekter utöver generationstillhörigheten är så pass väsentliga i resonemanget att generaliseringarna blir obefogade.

Avslutningsvis kan den generaliserade bild av Generation Y som Mattias Behrer inledningsvis presenterade i Svenska Dagbladet avdramatiseras. Föreställningarna om generationen, som forskare och populärkulturell litteratur presenterar, kan konstateras vara starkt förenklad i förhållande till den komplexa verkligheten.

Källförteckning

Böcker

Allvin, M. & Sverke, M. (2002). Generationsskillnader och individualisering - slutet för solidariteten? I Sverke, M. & Hellgren, J. (red.), *Medlemmen, facket och flexibiliteten: svensk fackföreningsrörelse i det moderna arbetslivet*. (ss.85-102). Lund: Arkiv

Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.), *Ledarskapsboken*. 1. uppl. (ss. 245-268). Malmö: Liber.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wåhlin, N. (2009). Ledarskap och strategisk förändring. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.), *Ledarskapsboken*. 1. uppl. (ss. 123-157). Malmö: Liber.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Giddens, A. (2003). *Sociologi*. 3., omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

Hammarén, N. & Johansson, T. (2009). *Identitet*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Hellgren, J., Sverke, M. & Näswall, K. (2002). Hjälper fackligt medlemskap anställda att hantera anställningsortytigghet? I Sverke, M. & Hellgren, J. (red.), *Medlemmen, facket och flexibiliteten: Svensk fackföreningsrörelse i det moderna arbetslivet*. (ss. 175-186). Lund: Arkiv

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (ss. 9- 32). Lund: Studentlitteratur

Jonkman, L. (2011). *Generationsanpassat ledarskap: från Pearl Harbor till Pearl Jam : [en bok som lär dig att leda och motivera olika generationer]*. Karlstad: TUK

Karlsson, A. & Lovén, M. (2006). Ansvarets gränser - Om medarbetarskap inom en svensk storbank. I Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (ss. 117- 137). Lund: Studentlitteratur

Lindgren, M., Lüthi, B. & Fürth, T. (2005). *The me we generation: what business and politics must know about the next generation*. Stockholm: Bookhouse Publishing

Locke, E. A. (2011) i Individualism, Collectivism, Leadership, and the Greater Good. I Donelson, R. F. & Crystal, L. H. (red.), *For the greater good of all: perspectives on individualism, society, and leadership*. (pp. 85-99). New York: Palgrave Macmillan

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage

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

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & kultur

Seeholm, J. & Salomonsson, L. (2006). Förutsättningar för medarbetarskap i ett mindre kunskapsföretag. I Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (ss. 97- 115). Lund: Studentlitteratur

Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009). Ledarskapets lockelse. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.), *Ledarskapsboken*. 1. uppl. (ss. 11-28). Malmö: Liber.

Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. 1st Quill ed New York: Quill

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber

Thurén, T. (1996). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund Studentlitteratur

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, G. A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, nexters in your workplace*. New York: AMACOM

Östberg, J. & Kaijser, L. (2010). *Konsumtion*. Malmö: Liber

Artiklar

Cennamo, L, & Gardner, D. (2008). 'Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-organisation Values Fit', *Journal Of Managerial Psychology*, 23, 8, pp. 891-906. Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 7 April 2013.

Davis, J, Pawlowski, S, & Houston, A. (2006). 'Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT Profession: Generational Differences or Myth?', *Journal Of Computer Information Systems*, 46, 3, pp. 43-49. Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 1 April 2013

Finkelstein, Ma. (2012). 'Individualism/Collectivism and Organizational Citizenship Behavior: an Integrative Framework', *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40, 10, pp. 1633-1643. Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 7 May 2013.

Ng, E, Schweitzer, L, & Lyons, S. (2010), 'New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation', *Journal Of Business & Psychology*, 25, 2, pp. 281-292. Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 April 2013.

Parment, A. (2010). *Generation Y i arbetslivet*. Chefstidningen, nr 1, ss.51-54.

Schoch, T. (2012). 'Turning the Ship Around with a Four-Generation Crew. (Cover story)', *Information Management Journal*, 46, 4, pp. 25-29. Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 5 April 2013.

SVD. (2012)05-. Generation Y tar över.

http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/generation-y-tar-over_7674108.svd

(Läst 2013-05-22).

Twenge, J. (2010). 'A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes', *Journal Of Business & Psychology*, 25, 2, pp. 201-210. Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 5 April 2013.

Twenge, J, Campbell, S, Hoffman, B, & Lance, C. (2010). 'Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing', *Journal Of Management*, 36, 5, pp. 1117-1142. Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 7 April 2013.

Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Allmän information

- Får vi använda ditt namn eller vill du vara anonym?
- Vad heter du?
- Vilket företag är du verksam i?
- Kan du beskriva vad du har för befattning?

2. Generation Y

(Inled med att beskriva att vi avgränsat Generation Y till personer födda år 1985-1995)

- Vilken generation anser du att du tillhör?
- Kan du beskriva vad du tycker är utmärkande för din generation?
- Kan du beskriva dina föreställningar om Generation Y?
- Anser du att de har särskiljande egenskaper?
- Vilka goda egenskaper tror du att Generation Y har?
- Vilka mindre goda egenskaper tror du att den Generation Y har?
- Tror du deras beteende kommer att sticka ut?
- Förklara, om så är fallet, hur.
- Vad tror du att dessa föreställningar beror på?
- Beskriv vad du bygger ditt resonemang på?
- Hur tror du Generation Y kommer att integrera med tidigare generationer?

3. Ledarskap

- Beskriv hur du utövar ditt ledarskap idag.
- Tror du att ditt ledarskap kommer att behöva anpassas eller förändras efter den nya generationen?
- Om så är fallet, hur tror du det kommer behöva anpassas?
- Hur ställer du dig till det?
- Tror du att Generation Y kommer att ställa annorlunda krav på dig som ledare?
- Vilka utmaningar tror du kommer uppstå?

- Tror du att Generation Y kommer att bidra med speciella fördelar?

4. Arbetsplatsen

- Beskriv hur du tror att generation Y kommer påverka arbetsplatsen?
- Tror du att generation Y kommer att påverka andra medarbetare i organisationen?
- Om så är fallet, hur?
- Vilka krav tror du de kommer ställa på sin arbetsplats?
- Vilka möjligheter finns i organisationsstrukturen att anpassa sig efter den nya generationens krav?
- Vill du lägga till något mer?