

Generationsanpassat ledarskap

Anna Falkenström, Johan Gunnarsson, Mattias Holmström, Alexandra Åkesson

Logistic Service Management, 12, LU Campus Helsingborg

Sammanfattning

Artikeln granskar generation Y:s syn på ledarskap och hur de vill bli ledda. Det optimala ledarskapet som artikeln undersökte visade sig inte existera då ledarskapet måste anpassas efter individ och situation. Med intervjuer av personer med ledande positioner i näringslivet, kompletterat med en enkätundersökning bland studenter från Campus Helsingborg, kom vi fram till att generation Y vill ha stort handlingsutrymme och högt arbetstempo i sitt framtida arbete.

Nyckelord: 4-5 stycken Ledarskap, Generation X, Generation Y, Chef, Ledare

Introduktion

Bra ledarskap är en definitionsfråga, alla har olika uppfattningar om vad det innebär. Det som uppfattas som bra ledarskap är delvis beroende på ändamålet och situationen. Det brukar sägas att vissa människor är födda att bli ledare. Oavsett om det är ett talesätt eller fakta kan det vara intressant att söka svaret på dessa frågor och jämföra olika typer av ledarskap. Definitionen av ordet ledarskap är något som ständigt förändras i takt med att samhället utvecklas. Uppfostran, uppväxt och utbildning har stor inverkan på ledarskapet. Det kan även vara en generationsfråga. På arbetsmarknaden sker just nu ett generationsskifte, dagens ledare som ofta representeras av 40/50-talister går i pension och ersätts av yngre generationer, de så kallade generation X och Y. En central del i ledarskapet är att förstå och aktivera drivkrafterna hos varje generation och forma sitt ledarskap utifrån ett generationsperspektiv. Det är därför viktigt att undersöka olika egenskaper som präglar ledarskapet hos generation X och Y samt drivkrafterna som ligger bakom. Vilka

svårigheter kan uppstå när de olika generationerna kommer att mötas på arbetsmarknaden? Vilka krav och förväntningar har respektive generation på varandra när det kommer till ledarskapet? Engagerade medarbetare är nyckeln till framgång och medarbetarna är verksamhetens främsta resurs. Genom att undersöka vad Y-generationen, framtidens arbetskraft, söker hos sin ledare kan man kartlägga om en X- eller Y-ledare tillfredsställer deras krav och önskemål bäst.

Målsättning

Vi vill lyfta fram eventuella skillnader i kraven på ledarskap hos studenter som tillhör generation Y. Stämmer teorin överens med efterfrågan och kraven hos studenter, den kommande arbetskraften, som tillhör generation Y om man ser till typiska ledaregenskaper hos generation X och Y? Vi kommer att kategorisera enkätundersökningen efter inriktning, kön och ålder för att kunna definiera olika egenskaper som efterfrågas hos vissa grupper och på så sätt ringa in viktiga ledaregenskaper. Generation Y har krav

och förväntningar på sin framtida ledare samt en önskan om hur de vill bli ledda. Men vilken typ av ledarskap är optimalt för generation Y?

Teori 1, 2, 4, 6, 9, 10, 11

Definitioner

Generationers egenskaper: När vi pratar om olika generationer och deras särdrag menar vi en generell tolkning av stora grupper från en viss tidsanda.

Generation X: Generation X syftar till befolkningen i Sverige som är född mellan år 1961 - 1981.

Generation Y: Syftar till befolkningen i Sverige som är födda mellan år 1982 – 2002.

Chef: En formell titel som innefattar ett visst ansvar. Definieras som den process där man arbetar med och genom andra för att uppnå organisationsmål, dvs. en organisatorisk position.

Ledare: En informell roll där människor av olika skäl väljer att följa dig. Definieras som en ledares beteendemönster, ord och aktiviteter som det uppfattas av andra. Syftar till varje försök att påverka beteendet hos varje person eller grupp.

Karaseks krav- och kontrollmodell: På 70-talet utvecklade Karasek en modell som visar den upplevda arbetssituationen i relation till handlingsutrymme och arbetskrav. Höga arbetskrav och ett högt handlingsutrymme menade Karasek var goda förutsättningar för skapa aktiva medarbetare samt motivation och lärande *på arbetet*.

Generation X:s syn på ledarskap

Tid och relevant information är av största vikt för generation X. De är självständiga problemlösare med fokus på resultaten. Som chef bör du vara inställd på att lämna över ansvaret avseende tid och planering

till din X-medarbetare genom att kontrollera deras resultat, inte deras arbetsprocess.

Generation Y:s syn på ledarskap

Generations Y:s vilja att leda och att bli ledd betonar vikten av en ledare som ger individen möjlighet att utvecklas. De vill att ledaren ger feedback och konstruktiv kritik på deras arbete, samt möjligheten att påverka arbetet i stor utsträckning. Ett vägledande ledarskap är det optimala. Generation Y är sociala och kommunikativa i sin natur, som chef tillfredsställer du dem genom att göra dig själv tillgänglig för samtal. Du delegerar arbetsuppgifter för att bli mer anträffbar.

Generationerna i arbetslivet

Det finns olika syn på hur man ska leda och organisera arbetet inom en organisation. Synen på ledarskap skiljer sig från person till person, men även om man ser ur ett historiskt perspektiv kan man se mönster i hur ledarskapet förändrats genom tiden.

I början på 1900- talet var chefens roll auktoritär vilket innebar en mer hierarkisk roll med fasta planeringsuppgifter och krav på sina medarbetare. 40-talisternas beteende styrs starkt av värderingar och ett formellt ledarskap och kunna avancera i hierarkin är av vikt för dem.

Generation X styrs av ledorden självständighet, tydlighet och autonomi i sitt sätt att arbeta. Led generation X genom att låta dem styra över sin egen tid samt delegera ansvar framför aktiviteter.

Generation Y har präglats av en uppväxt som jämlikar. De har därför en annorlunda syn på hierarkier och tycker det är självklart att ifrågasätta beslut. Känner de sig inte uppmärksammade i sitt arbete ser de inga hinder till att ta upp det med chefens chef. De söker en ledare som tillåter kreativ frihet och flexibilitet i arbetet.

Från chef till ledare

I början på 1900-talet låg all planering och ansvar hos cheferna. Personalen hade inget eget ansvar utan fick sina arbetsuppgifter delegerade från chefen. Då många saknade utbildning var det en organisationsmodell som fungerade.

Generellt sett utbildar sig generation X och Y i högre grad vilket medför att det idag är medarbetarna som är specialister på verksamheten, inte chefen. Därmed har chefen som statussymbol reducerats kraftigt. Det gör att chefsrollen förändrats från en formell roll till ett mer individanpassat ledarskap. Personlig utveckling, personlig självständighet samt balans mellan arbete, fritid och familj är starka värderingar hos generation Y. En ledares uppgift går från att leda människor till att hantera människor, vilket gör att medarbetarna får mer självständighet i arbetet.

Lean production

Organisationsmodellen Lean production kan vara ett bra alternativ för generationerna att mötas på arbetsmarknaden. Lean production är en filosofi och handlar om att rensa bort onödiga aktiviteter i produktionskedjan. Det handlar om att skapa en kultur som får medarbetarna att utvecklas samt att uppnå kontinuerliga processflöden. I arbetsorganisationen eftersträvas lagarbete. Arbetet organiseras i grupper där varje medarbetare blir tilldelad en speciell uppgift, men där gruppen gemensamt har att se till att arbetet bedrivs effektivt och felfritt. Att lösa problem och komma med förbättringsförslag ingår bland arbetsuppgifterna och förväntningarna.

Metod

Artikeln grundar sig på en intervju med Linus Jonkman, verksamhetskonsult på Capgemini. Jonkman analyserar frågor som handlar om ledarskap, talangprogram och konsumtionsmönster och kopplar samman dessa tre ämnen med generations-

profilering. Jonkman är även författare till årets ledarskapsbok 2011, *Generationsanpassat ledarskap*. För att hitta kompletterande fakta har vi tagit hjälp av kurslitteratur, föreläsningar och internet.

För att få ett djup i artikeln har vi kompletterat Jonkmans teorier med intervjuer från ledare och chefer från näringslivet:

Mia Backe (1949), utbildningsledare på Vasakronan. Gav oss definitioner på chef och ledare.

Bo de Besche (1967, generation X), affärsområdeschef för Stockholm på Vasakronan.

Anna Nyberg (1973, generation X), affärsområdeschef för Stockholm på Vasakronan. Årets framtida ledare i fastighetsbranschen 2011.

Det finns fyra affärsområdeschefer inom Vasakronan i Stockholm. Nyberg och Besche sitter i ledningsgruppen inom regionen och verkar direkt under regionchefen.

Andreas Engström (1982, generation Y), regionchef på Renault Nordic.

Glenn Bengtsson (1984, generation Y), distriktschef Shurgard Sverige.

Personerna som är intervjuade i artikeln är inte tillhörande någon utvald specifik bransch eller speciellt område. De är utvalda för de har någon form av ledarpositioner i respektive företag och att de representerar generationerna X och Y. Intervjuerna har skett över telefon och via mejl med återkoppling vid behov. Vi har använt samma material i samtliga intervjuer för enkel jämförelse individerna emellan.

Vi är medvetna att resultatet från det låga antalet intervjupersoner kan falla utanför

den teoriram vi valt. Resultatet pekar visserligen mot att de följer mönstret, men med fler antal intervjuer kunde vi fått en tydligare uppfattning huruvida teorierna överensstämmer med verkligheten.

Enkät

För att undersöka vilka krav och förväntningar generation Y har på sina framtida chefer/ledare tog vi fram en enkät som riktar sig mot studenter på Campus Helsingborg som kategoriserades efter kön, ålder och program. Enkäten var uppbyggd utifrån tre delar. Den första delen bestod av typiska säregenskaper hos ledare från de olika generationerna med två svarsalternativ. Syftet var att lyfta fram generation Y:s undermedvetna syn på egenskaper som värderas högt hos sin framtida chef. Svaren skulle avspegla om studenterna föredrog en typisk generation X eller Y chef.

Andra delen skapades utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell som sedan vävdes samman med ett koordinatsystem. Modellen användes för att skapa en bild över studenternas önskan i arbetskrav och handlingsutrymme i sitt kommande arbete.

I den sista delen fick studenterna svara på en fråga om deras arbetsposition om 5 år. Med svaret ville vi undersöka Jonkmans teori om generation Y:s höga självkänsla stämde överens med verkligheten.

Resultat ^{7, 13, 15, 16}

Linus Jonkman

Vid vår intervju med Linus Jonkman använder han uttrycket att alla människor är unika och att alla människor är lika. Jonkman menar att generationernas egenskaper har präglats i deras uppväxt. Studier visar att Y-generationen växt upp med föräldrar som har varit mer närvarande, uppmärksammande och strukturerat deras fritid. De har varit en del av beslutsprocessen i familjen, till skillnad från generation X som är uppväxta med att

'pappa vet bäst'. Uppväxten har format generation Y till att se allting som förhandlingsbart och är därför blinda för hierarkier. Viktigt för generation Y är att bli sedda. Generation X uppväxt präglades av mycket ensamtid vilket har gjort dem självständiga och att deras egen tid är helig för dem. Typiska personlighetsdrag som Jonkman tar upp; generation Y är sociala och kommunikativa medan generation X är autonoma och självständiga. Svårigheter i ledarskapet mellan generationerna kan bli att generation X uppfattar Y som otåliga och inte förstår vikten av att arbeta sig uppåt i hierarkin, medan generation Y kan tycka att X inte är tillräckligt omhändertagande och lyhörda.

Det som gör generationerna både lika och unika är synen på självkänslan. Jonkman berättar att på 40-och 50-talet var det viktigaste för mödrarna att lära sina barn att bli lojala och ha god arbetsdisciplin. Under 70-talet ändrar sig synen på uppfostran och handlar mer om att lära sig bli lycklig och att älska sig själv. Utifrån detta resonemang har generation X uppfattningen om att självkänsla är något man förtjänar och arbetar sig till medan generation Y har hög självkänsla redan från barndomen. Det kan vara till en nackdel för generation Y då hög självkänsla kan göra att man inte försöker lika mycket. De hänger inte upp sin identitet på sitt jobb. Klagomål från chefen har inte samma effekt på arbetsdisciplinen, istället för att ta kritik byter de jobb till något där deras självkänsla kommer till rätta.

Synen på rollen som chef har förändrats över tid enligt Jonkman. Den optimala chefen förr skulle vara auktoritär, peka med hela handen och vara specialisten på arbetet. Idag ska en chef vara lyhörd, lita på medarbetarnas förmåga och visa genuint intresse. Generation Y kommer ut på en arbetsmarknad där generation X tagit över chefspositionerna efter 40-/50-talisterna. För att generation X ska kunna leda och få

ut så mycket som möjligt av generation Y bör en chef fokusera på resultatet, inte arbetsprocessen som leder fram till resultatet.

Bo de Besche

Bo de Besche anser att för att vara en bra chef bör man vara en god ledare. Själv ser Besche sig som både ledare och chef. Chef är en befattning med vissa befogenheter. Ledare är något man är utifrån egenskaper, personlighet och sätt att vara. Viktiga egenskaper för en chef/ledare är att visa god respekt för alla i gruppen, genom att visa respekt vinner man själv respekt. Fokus på resultatet är viktigt men det finns olika vägar och tillvägagångssätt för att uppnå resultatet. Att jobba mot resultatet ställer krav på ledaren att rätt verktyg och förutsättningar finns tillgängligt. Genom att testa olika tillvägagångssätt når man inte alltid önskat resultat men tar med sig nya lärdomar på vägen. Att kategorisera generation X och Y tycker Besche är svårt då en person som tillhör generation X kan bete sig mer som en generation Y och vice versa. Urtyperna bland generation Y kan Besche generellt se att de är vana att gå sin egen väg och söka information på sitt sätt. De vill ha frihet i sina arbetsuppgifter till skillnad från generation X som vill ha ett mer inrutat arbetssätt. Generation Y är relativt nya på arbetsmarknaden och anpassar sin roll och sitt arbetssätt utifrån organisationen. De är drivna, vill visa framfötterna, vana att klara sig själva och frågar inte i onödan utan söker informationen på egen hand vilket enligt Besche gör dem lätta att leda. Generation X bokar gärna möten med chefen medan generation Y söker upp sin chef på ett helt annat sätt. Därför anpassar Besche sin tillgänglighet efter personalens behov. Besche förespråkar en blandning av generationerna för att få en bra gruppdynamik. Generation X har ofta mer erfarenhet inom arbetsområdet medan generation Y är mer teknisk kunniga. Genom att dra nytta av varandras kunskap

och kompetens kan generationerna lära av varandra.

Anna Nyberg

Anna Nyberg ser sig mer som en ledare än en chef där coachandet är en viktig del i ledarskapet. Nyberg anser att "chef" är en gammal benämning för ledare med gamla värderingar. Ordet ledare har använts inom idrotten sedan länge och förknippas med ord som hjälpa, stötta och coacha. I den tidigare organisationen är det chefen som bestämmer och tar de slutgiltiga besluten. Viktiga egenskaper hos en ledare på arbetsmarknaden enligt Nyberg är att ha ett helhetsperspektiv, mod att fatta beslut samt ha ett resultatnriktat lönsamhets-fokus. Att fokusera på arbetsprocessen är viktigt då det är det första steget för att nå resultatet. Vidare beskriver Nyberg en viktig egenskap hos en ledare är att inte enbart bestämma utan ta till information för att fatta beslut och att våga informera och prata med människor om besluten. Generation Y börjar alltmer ta plats på arbetsmarknaden är inte något som har förändrat Nybergs sätt att leda. Nyberg förespråkar ett individuellt anpassat ledarskap utifrån varje personlighet. Leda efter personer och inte grupper är viktigt. Genom generalisering kan man se vissa skillnader hos generationernas vilja att bli ledda. Generation X vill ha en mer traditionell chef och förväntar sig att bli styrda i arbetet. Generation Y är vana att ta eget ansvar och driva frågor. De vill ha en mer stöttande och hjälpande ledare framför någon som bestämmer över dem.

Glenn Bengtsson

Glenn Bengtsson ser sig själv som en lyhörd ledare men betonar vikten av att kunna agera som en chef då situationen kräver. Vara lyhörd anser Bengtsson vara en förutsättning för att lyckas som ung ledare. Med personal som kan vara dubbelt så gamla är det väldigt viktigt att kunna se men samtidigt utnyttja befintlig kompetens och inte se den som ett hot mot sig själv och sin position. De största skillnaderna

mellan en chef och en ledare är enligt Bengtsson att en chef utgår från jaget mer än vad en ledare gör. En ledare utgår från gruppens bästa och har *vi* som utgångspunkt. Genom att fokusera på att skapa tillit, ge tydliga förväntningar, ramar och befogenheter kan en ledare motivera och inspirera sin personal. Chefen fokuserar på *jag säger-du gör* och har ett mer kontrollerande förhållande till personalen. Bengtsson beskriver; det talas om att en ledare har förtjänat sin plats medan en chef blivit tilldelad en titel. Bengtsson poängterar återigen vikten av att som ledare kunna agera som en chef, det vill säga mer auktoritär när så krävs, exempelvis i krissituationer.

Viktiga egenskaper som en chef/ledare bör ha:

- Lyhörd
- Coachande
- Målinriktad
- Beslutsam
- Flexibel

Enligt Bengtsson är det viktigt att *du* som ledare kan anpassa dig efter *vem* du leder, det vill säga att vara duktig på situationsbaserat ledarskap. Individerna omkring dig besitter olika egenskaper och behöver olika sorters ledarskap för optimalt presterande. För att kunna nå önskvärt resultat i ditt ledarskap måste du fokusera på själva arbetsprocessen som leder till resultatet. Därefter kan utfallet och arbetsprocessen analyseras och förbättras, eller som Bengtsson uttrycker det "*om du alltid gör på samma sätt kommer du att få samma resultat*". Bengtsson ser själv inga svårigheter med att generation Y nu alltmer kommer ut på arbetsmarknaden, istället ser han en utmaning och möjlighet till att skapa något som är bättre än nu.

Bengtsson anpassar sig kontinuerligt i sitt ledarskap och är övertygad om att det är du

som ledare som ska vara flexibel och anpassa dig efter vilka resurser du har.

Intervju Andreas Engström

Andreas Engström ser sig som en medarbetande chef. Chef är någon som tar order ovanifrån och implementerar uppdrag nedåt i organisationen. Ledare övervakar och leder en grupp utifrån sig själv. Viktiga egenskaper hos en chef är:

- Ödmjuk
- Förstående
- Övertygande

Vara övertygande är en viktig egenskap för att kunna påverka medarbetarna. Engström poängterar vikten av att lyssna på sina medarbetare, en chef ska lyssna mer än prata. Bra resultat uppnås med tydliga processer, därför fokuserar Engström mer på arbetsprocessen än resultatet. Som chef vill Engström vara med och påverka arbetsprocessen. En chef har ofta en tidigare erfarenhet som kan komplettera processen. Det är viktigare att anpassa sitt ledarskap efter olika personer och personligheter snarare än generationer. För att lyckas med ledarskapet måste man tala samma språk och anpassa sig till samma nivå som medarbetarna. Generaliserar Engström generationernas olika sätt att arbeta är generation X svårare att påverka i arbetet, då de har sitt invanda arbetssätt. Generation Y har lättare att lyssna och ta till sig råd från chefen.

Enkätundersökning

Målsättningen var att med ålder, kön och inriktning kategorisera enkätresultatet. Men vid närmre granskning visade det sig vara allt för marginella skillnader för att vara en relevant uppdelning. Därför avgränsade vi oss till enbart man och kvinna.

De starkaste och mest säregna egenskaperna hos de båda generationerna ställdes mot varandra, syftet var att skapa en viss insikt i hur studenterna på Campus Helsingborg vill ha sin framtida chef. Utan någon kunskap om generationernas särdrag

kunde frågorna verka ledande (spontan reaktion från de tillfrågade).

Efter att ha sammanställt enkätresultaten visade den första delen (se bilaga, figur 1) att två typiska Y egenskaper var av största vikt, coachande och lyhörd som fick 95 respektive 100 %. Överlag valde majoriteten samma egenskaper oavsett kön, ålder och inriktning med undantag för autonom gentemot exhibitionistisk. Männerna valde en exhibitionistisk egenskap framför en autonom, medan kvinnorna med en klar majoritet valde motsatsen.

Andra delen skapades utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell (se bilaga, figur 2) som sedan vävdes samman med ett koordinatsystem. Modellen användes för att skapa en bild över studenternas önskan i arbetskrav och handlingsutrymme i sitt kommande arbete.

Resultatet av enkätens tredje del (se bilaga, figur 3) lyfter fram att mer än hälften (54 %) av de tillfrågade tror sig innehava en ledande position inom fem år efter studierna, vilket är ett dubbelt så stort antal i jämförelse med hur många som tror sig innehava en medarbetares roll (24 %). Resterande 22 % är inplacerade i kategorin övrigt då deras svar skilde sig från mängden av olika slag.

Analys 1, 3, 5, 12, 16

Från chef till ledare

Över tiden kan man se hur chefskapet har förändrats och gått mer mot ett ledarskap. Ledarskapet har blivit en viktigare del i rollen som chef.

Organisationsuppbyggnaden förr var byråkratisk med många hierarkiska steg med inställningen chefs ord är lag. Den utmärks av strikt fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Kommunikation inom företaget sker via gemensam överordnad. Personalen har inget ansvar utan arbetsuppgifter delegeras

från chefen. Den här typen av traditionell funktionsorienterad organisation fungerade bra så länge chefen var specialist på jobbet. Idag är det arbetarna som är specialister på arbetet och chefen ska ha en mer coachande roll för att uppmuntra lärande och utveckling

Karaseks modell stämmer bra överens med Jonkmans teorier om att leda generation Y som en flexibel chef. Jonkman menar att man som chef ska fokusera på resultatet framför arbetsprocessen som leder fram till resultatet det vill säga, ge arbetaren friare handlingsutrymme.

Så leder generation X

Genom att generalisera särdrag hos generation X och Y kan Jonkman, Nyberg och Besche se vissa likheter i egenskaper och arbetssätt som präglar generationerna. Besche pekar på skillnaden i hur generationerna söker sig till honom som chef, generation X vill planera in möten medan generation Y vill söka upp honom när det behövs, vilket stämmer väl överens med Jonkmans beskrivningar. Besche anser inte att medarbetarna som tillhör generation Y är blinda för hierarkier, utan det är deras sätt att arbeta. Det är snarare en utmaning för Besche som ledare att bemöta dem på samma sätt. Det är lättare att situationsanpassa ledarskapet efter generation Y:s arbetsvilja än försöka forma generationen efter sin vilja att leda. Spontana möten är en utveckling av traditionella möten som ger snabbare kommunikation men ställer krav på ledarens tillgänglighet och kommunikativa förmåga. Tillgänglighet för en tvåvägs-kommunikation på sin arbetsplats är en framgångsfaktor för en ledare.

Generation Y förväntar sig snabb feedback, snabb information och öppna dörrar. Jonkman menar att generation X uppfattar generation Y som otåligen genom deras beteende. Det gäller att hitta en balans mellan generationerna enligt Besche

för att få rätt dynamik på arbetsplatsen. Generation Y är drivna och vill gärna visa framfötterna menar Besche. För att kunna ta tillvara på den kreativitet generation Y bidrar med, är det viktigt att kunna fånga upp och uppmuntra deras engagemang för att tillhöra framtidens vinnare.

Så leder generation Y

Vid intervjuerna med ledarna från generation Y definieras chef som en roll som tar order ovanifrån och implementerar nedåt i organisationen. Rollen utgår från jaget med ett *jag-säger du-gör-tänk*.

En ledare ska kunna se och utnyttja befintlig kompetens med ett vi-tänk och gruppens bästa i fokus. De egenskaper som båda lyfter fram för ett lyckat ledarskap är att vara lyhörd och lyssna mer än prata. För att kunna påverka måste ledaren vara övertygande, målinriktad och förstående samt flexibel. Engström och Bengtsson vill båda fokusera på arbetsprocessen framför resultatet och är överens om, ett tydligt resultat uppnås genom tydliga processer. Engström ser sig själv som chef och vill vara med och påverka och komplettera arbetsprocessen med kunskap och kompetens. Bengtsson ser sig själv som en ledare, men betonar vikten av att kunna agera i rollen som chef när det behövs. Bengtsson vill vara med i arbetsprocessen och lyfta fram kompetenser i gruppen för att analysera och förbättra i efterhand. Enligt Jonkman har generation Y varit mer delaktiga i beslutsprocessen under uppväxten vilket speglas i Engströms och Bengtssons syn på arbetsprocesser. Som chefer vill de båda anpassa sitt ledarskap efter individer framför generationer, och pekar på vikten av att vara lyhörd och flexibel. Jonkman beskriver den moderna chefen som lyhörd, litar på medarbetarnas kompetens och visar ett genuint intresse. Precis dem egenskaper som Bengtsson och Engström själva anser att en bra chef/ledare ska ha.

Lean

En arbetsorganisation som är utformad enligt Lean kan uppfylla generation X syn på ledarskap då det innebär ett standardiserat och effektiviserat arbete där alla arbetare vet sin arbetsuppgift. Det här kan även tilltala generation Y:s syn på ledarskap då arbetssättet är decentraliserat och de blir delaktiga i beslut. Genom att arbeta i grupp med en klar insikt i varandras olikheter kan man vända dem till styrkor och organisationen kan utvecklas. I ett mer projektorienterat och nära samarbete där olika åldrar och perspektiv blandas i en organisation skapas en känsla av modernitet. Man tvingas att skapa en förståelse och respekt för varandras egenskaper och ta in flera olika syner på ett problem. Det ger gruppen olika infallsvinklar hur man ska lösa problemet vilket i sin tur öppnar upp för en mer kreativ problemlösning.

Analys enkät

Del 1

Studenterna som deltog i undersökningen fick ingen djupare kunskap om generationernas olika särdrag innan enkäten delades ut. En spontan reaktion från studenterna var att frågorna uppfattades som ledande. En fråga som växte fram var om svarsalternativen var ledande eller om generation Y söker de typiska säregenskaper som teorierna lyfter fram och därför ser Y egenskaper som det självklara valet? Då alla studenter som blev tillfrågade tillhörde generation Y drog vi paralleller till Jonkmans teorier. Generation Y är uppväxta med att vara en del av beslutsprocessen i hemmet och kontinuerligt uppmanats till gruppsamverkan. Tydliga exempel från enkäten kopplat till teorierna är att studenterna har önskat en demokratisk ledare framför en auktoritär. Det styrker Jonkmans teorier att generation Y vill vara en del av besluten. En annan viktig del Jonkman lyfter fram är att kontrollera resultatet framför arbetsprocessen. Jonkman menar att flexibla arbetstider och

stort handlingsutrymme är nyckelord för ett lyckat ledarskap hos generation Y. Enkäten visar att studenterna önskar flexibla tider med ett processfokuserat arbetstänk, vilket blir motsägelsefullt i både praktik och teori. Nyberg lyfter fram under intervjun att arbetsprocessen är viktig att fokusera på då det är ett första steg mot resultatet, dock framgår det inte i intervjun Nybergs syn på flexibla arbetstider. Engström vill vara med och påverka arbetsprocessen och ser sig som en kompletterande faktor. Fokus på arbetsprocess eller resultat är knuten till bransch menar Jonkman. I många branscher krävs enormt fokus på process och där kan det kanske aldrig uppnås en arbetssituation som är fri från bundna arbetstider eller fasta arbetsplatser. Påståendena i den första delen i enkäten var relativt extrema egenskaper från de olika generationerna och framkallade ett tydligt ställningstagande från studenterna. Sammanställningen av enkäten visade att 95 % vill ha ett coachande ledarskap framför ett styrande och 100 % sökte en lyhörd ledare framför en cynisk. Bengtsson skriver i sin intervju att viktiga egenskaper för att lyckas som ung ledare är att vara lyhörd, coachande och flexibel, något som sammanfattar studenternas önsknings.

Del 2

Enkäten visar att 100 procent av de tillfrågade önskar att vara i den aktiva delen i Karaseks modell. Det visar ett starkt driv hos generation Y, något Besche tar upp som en generell egenskap hos generation Y. Besche tar även upp vikten av att det finns olika vägar och tillvägagångssätt för att uppnå resultat, vilket tyder på ett stort handlingsutrymme. Nyberg tar upp en generell skillnad hos generation X och Y i viljan att bli ledda. Generation X förväntar sig att bli mer styrda i sitt arbete medan generation Y vill ha en mer stöttande och hjälpande ledare framför någon som bestämmer över dem. Det kan översättas i Karaseks krav- och kontrollmodell. Hade representanter från

generation X också blivit tillfrågade hade resultatet eventuellt blivit annorlunda utifrån detta resonemang. Ett processfokuserat arbetssätt ger mindre handlingsutrymme då kontroll på varje del krävs, något som eventuellt passar generation X bättre. Både Engström och Besche tar upp att generation X är svårare än generation Y att påverka i arbetet då de har sitt invanda och mer inrutade arbetssätt. Generation Y är enligt Besche och Engström lättare att leda då de är nya på arbetsmarknaden och har därför lättare att lyssna och ta till sig råd. Det gör att de anpassar sin roll och arbetssätt utifrån organisationen.

Del 3

I den tredje delen hade vi en förutfattad mening om att majoriteten av studenterna skulle svara att de hade en ledande position inom de närmsta fem åren. Enkäten visade att 54 procent trodde sig befinna sig i en ledande position inom fem år, vilket till stor del styrker vår förutfattade mening, då det enbart var 24 procent såg sig som medarbetare. Teorierna tar upp att generation Y har hög självkänsla, är blinda för hierarkier med en ovilja att genomföra de första tuffare åren med mindre ansvar och befogenheter i näringslivet, de så kallade hundåren. Genom det resonemang antog vi att fler skulle se sig som ledare inom den närmsta 5 åren.

Diskussion

En svårighet som kan uppkomma då generation X ska leda generation Y på arbetsmarknaden är att generation X anser att en högre position i organisationen är något man förtjänar och ska arbeta sig upp till medan generation Y tycker sig vara redo att inta en högre position direkt efter exempelvis en utbildning. Utifrån ett sådant synsätt kan generation Y uppfattas som otåliga och respektlösa mot hierarkier av generation X. Omvänt kan generation X uppfattas som för självständiga och inte tillräckligt lyhörda av generation Y. När generationerna möts på arbetsmarknaden

krävs det förståelse för varandras drivkrafter och syn på ledarskap. Godtar de inte varandras egenskaper kan det dras till ytterligheter och generationernas typiska särdrag kan växa sig ännu starkare och bli till en nackdel för samarbetet. I sådana fall kan generation X syn på ledarskap ändras mer mot en byråkratisk ledarstil vilket i sin tur kan leda till en ännu större generationskrock.

Slutsats

Det visade sig efter intervjuer och enkätundersökning att ett perfekt ledarskap inte existerar, utan ledarskapet måste anpassas efter situation och person. En chef eller ledare som är född inom spannet för en viss generation behöver inte tvunget innesitta den generationens egenskaper eller synsätt. En generation Y kan likväl besitta generation X:s egenskaper, därför är det av högre vikt med ett ledarskap utifrån personen, inte generationen den tillhör. Detsamma gäller också medarbetarnas roll. Dagens chefer eller ledare tenderar att anpassa sig mera än tidigare, framförallt viktigt är det vid olikheter mellan generationerna. Ta tillvara på egenheterna och skapa dynamik av olikheterna för att nå bra resultat. Det har visat sig vara av högre vikt med ett situationsanpassat ledarskap än tvunget stå fast vid vissa ledningsmetoder. Med en god insikt från dagens ledning med en öppenhet mot anpassningsbart ledarskap kommer dagens studenter ha bra förutsättningar till en god arbetsplats, därför studenterna är hungriga för utmaningar, strävar framåt och vill själva bli chefer eller ledare.

Erkännande

Vi tackar Andreas Engström, Anna Nyberg och Bo de Besche för telefonintervjuer och Glenn Bengtsson för att han tog sig tiden att svara på våra frågor via mejl. Ett speciellt tack Linus Jonkman för en telefonintervju samt konkret feedback till förbättringar på arbetet. Vi

vill även tacka Mia Backe som har hjälpt oss att definiera nyckelord, och Mikael Blomé för god handledning.

Referenser

Skriftliga källor

[1] Blomé, Mikael. (2010). *Arbetsorganisation. Introduktionskompendium.*

[2] Ivansson, Tobias, Sandström, Johan & Tannergren, Reidar. (2006). *Ledarskap – på 2000-talet.* C-uppsats från Mälardalens Högskola.

[3] Ljungberg, Anders & Larsson, Everth. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling.* Lund: Studentlitteratur.

[4] Norberg, Johanna & Wind, Kristina. (2006). *Ledarskap och generationsskifte.* Kandidatuppsats från Stockholms Universitet.

[5] Parment, Anders. (2008). *Generation Y - Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré.* Malmö: Liber

Elektroniska källor

[6] Amfora samtal & ledarskap. *Generation Y – förlorade genier*
http://www.amforasamtal.se/pdfs/generationY_forlorade_genier.pdf (Läst 2012-02-08)

[7] Bengtsson, Glenn. *Mejlintervju om ledarskap.* 2012-03-01

[8] Ledarna - Sveriges chefsorganisation.
http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopenguide%2Fchefens_samtal&WT.mc_id=ppckampanj&WT.srch=1.
(Läst

[9] Linus Jonkmans hemsida. *Att leda generationsblandade arbetsgrupper.*
<http://www.linusjonkman.com/?tag=generation-xochpaged=2> (Läst 2012-02-09)

[10] Svenskt Projekforum. *Om generationsanpassat ledarskap.*
<http://projektforum.se/artiklar/ledarskap/om-generationsanpassat-ledarskap>. (Läst 2012-02-09)

Muntliga källor

[11] Backe, Mia. *Definitioner av chef- och ledarskap.* 2012-02-07

[12] Blomé, Mikael. *Föreläsning.* 2012-01-18.

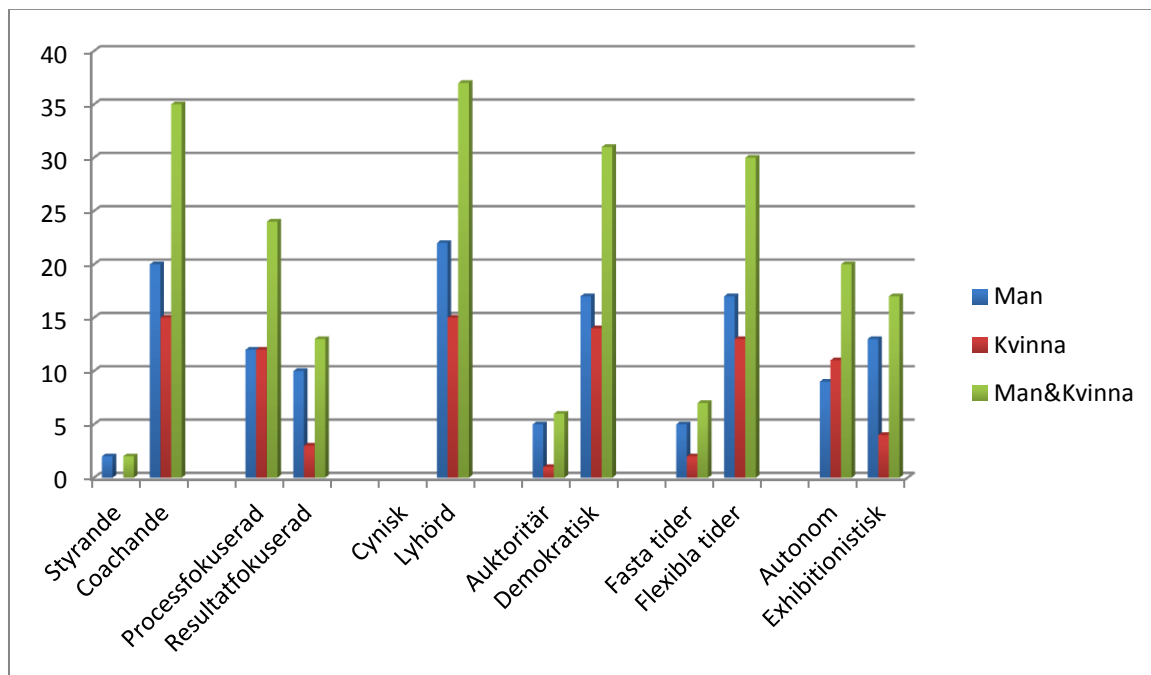
[13] De Besche, Bo. *Intervju om ledarskap.* 2012-03-06

[14] Engström, Andreas. *Intervju om ledarskap.* 2012-03-06

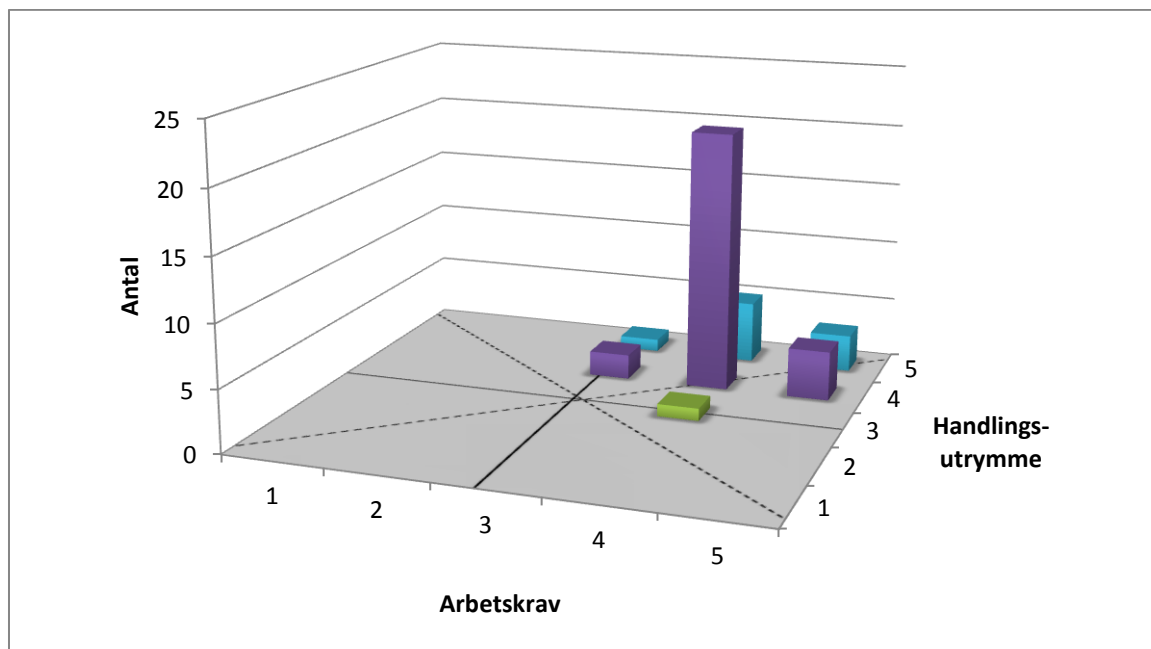
[15] Nyberg, Anna. *Intervju om ledarskap.* 2012-03-05

[16] Jonkman, Linus. *Intervju om generationsanpassat ledarskap.* 2012-02-15

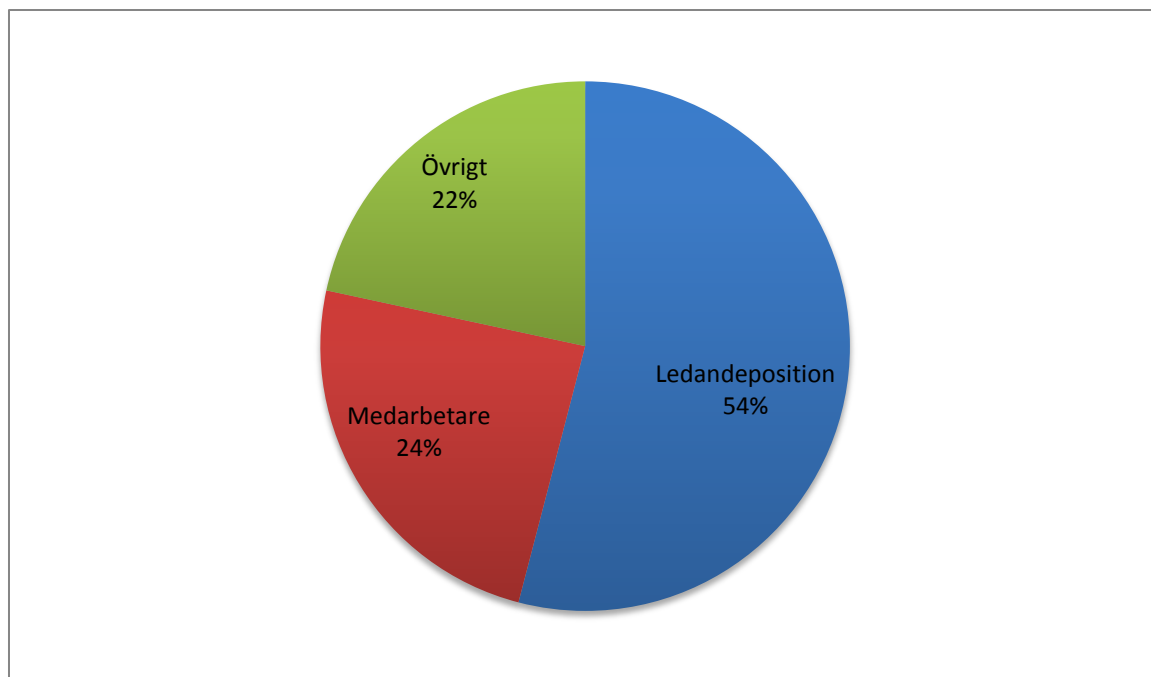
Bilaga



Figur 1 Enkätresultat; män och kvinnors val av ledaregenskaper



Figur 2 Koordinatsystem implementerat med Karaseks krav och kontrollmodell



Figur 3 Arbetsposition om fem år