



Handbok för generationssensitivt ledarskap

- **Destination; Attraktiv arbetsplats**

Johanna Karlsson

”DET SPELAR INGEN
ROLL VILKEN STRATEGI
DU HAR IFALL DU INTE
HAR DEN RÄTTA
KULTUREN EFTERSOM
DU INTE HAR
MÖJLIGHET ATT
IMPLEMENTERA DEN”

- *RICARDO LANGE*

Innehåll

BEFORE TAKEOFF	1
Generationssensitivitet på arbetsplatsen	1
Handbokens upplägg och verktygen	2
Varför generationssensitiv arbetsmiljö?	3
DEAR PASSENGERS	4
Vad olika generationer värdesätter på arbetsplatsen	4
THIS IS YOUR CAPTAIN SPEAKING	5
Generationssensitivt ledarskap	5
OUR DESTINATION	7
Konkreta verktyg	7
Vinjettloppan	7
40 Värdekort	7
Generationssensitivt värderingskarta	7
Uppföljning	7
MATERIAL	
Mall för VinjettLoppan	8
Mall för 40 Värdekort	9
Mall för Generationssensitiv värderingskarta	11
Litteraturtips	12

1. Before Takeoff

GENERATIONSSENSITIVITET PÅ ARBETSPLATSEN

Denna handbok vill ta läsaren med på en värdefull resa

Dagens arbetsplats är mångformad. Åtminstone fyra olika generationer arbetar tillsammans och det har påvisats att dessa generationer har olika värderingar till arbete som i sin tur ställer höga krav på ledarskapet. En central utmaning för ledaren blir att fokusera på interaktionen mellan generationerna och att leda olika generationer samtidigt. Det krävs att medarbetarna och ledaren respekterar olikheter och har förmåga att anpassa sig till olika värderingar. Det i sin tur kräver att man förstår sig själv och andra. Genom att föra dialog kring vad olika generationer värdesätter på arbetsplatsen kan man öka förståelsen och förbättra anpassningsförmågan. Verksamhetsutveckling med generationsfokus ska inte stå i konflikt med en annan redan existerande metod eller modell för organisationsutveckling, utan ska ses som ett tillägg till den aktuella verksamheten.

Begreppet generationssensitiv syftar i handboken på att alla generationer, samt att deras värderingar, är lika värda och att alla ges samma möjligheter på arbetsplatsen. Generationssensitivt ledarskap kommer från engelskans "generation" och "sensitive" som i det här fallet, översatt till svenska, betyder snabbt att identifiera och reagera på förändringar, signaler och influenser. Genom att arbeta med olika generationers värderingar utvecklas denna förmåga och möjliggör därmed en lyckad integrering.

Den här handboken riktar sig till ledaren som arbetar med personalfrågor inom vård och omsorg. Den kan användas som ett hjälpmedel för att starta en dialog kring olika generationers värderingar på arbetsplatsen. Handboken innehåller information om generationssensitivitet på arbetsplatsen och 3 enkla verktyg för att arbeta med detta. Syftet med övningarna i handboken är att medvetandegöra medarbetarna om att vi är olika. Målet med övningarna är att efteråt blir bättre på att ta i bruk olika generationers styrkor på arbetsplatsen. På följande sida beskrivs handbokens konkreta verktyg ytterligare. Innehållet i handboken baseras på tidigare forskning samt praktisk erfarenhet. Det är viktigt att organisationens högsta ledning är förbunden till planen för att möjliggöra ett bra generationssensitivt ledarskap.

Ready for take off? Lets go!

HANDBOKENS UPPLÄGG OCH VERKTYGEN

Handboken innehåller två delar. Den första delen beskriver de centrala utmaningarna för en generationssensitiv arbetsmiljö samt berör det generationssensitiva ledarskapet. Den andra delen ger en mer ingående genomgång av de 3 konkreta verktygen samt instruktioner för hur man använder dem. Handboken är en del av examensarbetet *“One size does not fit all” –Attraktiv arbetsplats genom generationssensitivt ledarskap* och verktygen är skapade och konstruerade utgående ifrån den teoretiska referensramen. Ifall intresse finns att ytterligare bekanta sig med begreppen mångfald, kultur, olika generationers värden samt generationsforskning förankrat till arbetslivet rekommenderar jag varmt att läsa examensarbetet i sin helhet, som du hittar länk till på sista sidan.

Handbokens andra del innehåller 3 enkla värderingsverktyg. Beroende på den tid man har till förfogande kan man använda ett eller flera av verktygen. Verktygen är Vinjettloppan, 40 värderingskort samt generationssensitiv värderingskarta. Handbokens tema och innehåll går exempelvis att utföra som en del av rekreationsdag eller under ett personalmöte vid arbetsplatsen. Utgående ifrån dialogen kan ledaren beakta olika generationers värderingar och effektivisera arbetet genom att ta i bruk olika generationers styrkor i verksamhetsplaneringen.



Vinjettloppan, 40 värdekort & Generationssensitiv värderingskarta

VARFÖR GENERATIONSSENSITIV ARBETSMILJÖ?

De centrala utmaningarna för en generationssensitiv arbetsmiljö är en lyckad integration, det vill säga hur man får olika generationers medarbetare att arbeta resultatnriktat och motiverat tillsammans samt hur man förflyttar de erfarnas "tysta kunskaper" till de yngre medarbetarna. Viktigt blir även att inspirera de yngre medarbetarna till hållbara arbetskarriärer. Ett åldercentrerat ledarskap har ofta fokus på att beakta den enskilda individens biologiska ålder och erbjuda praktiska åtgärder utgående ifrån medarbetarens fysiska behov. När man talar om olika generationer på arbetsplatsen så berör man olika värderingar som är en följd av den tid man vuxit upp i.

Eftersom det har visat sig att olika generationers värderingar i fråga om arbete skiljer sig en del från varandra så kan det ske kulturkrockar ifall organisationens egna värden inte är tydliga. Ju mer gemensamma värdena är för organisationens medlemmar, desto betydelsefullare blir värdena även vid utvecklandet av organisationskulturen. Det är även viktigt att de anställda kan identifiera sina egna värden med organisationens värden. Det är möjligt att planera individuella lösningar för individen i hans arbete först då alla inom organisationen är måna om att dessa individuella åtgärder görs och medvetna om vad de förankrar sig i. Då uppstår inte avundsjuka eller misstro till ledaren.



3. Dear passengers

VAD OLIKA GENERATIONER VÄRDESÄTTER PÅ ARBETSPLATSEN

Att läsa olika kulturer på individnivå borde vara en naturlig del av ledarens sociala kompetenser. Att känsligt läsa olika situationer och ha förmåga att agera på olika sätt med olika människor i olika sammanhang är mycket viktigt inför de kommande utmaningarna. Som ledare och medarbetare behöver man förstå den tid som olika generationer kommer ifrån samt veta vad de olika generationerna förväntar sig av ledaren och arbetsplatsen för att lyckas anpassa sig efter behoven.

Nedan finns en kartläggning, utgående ifrån tidigare undersökningar, på olika generationers värderingar till arbetsplatsen samt en sammanfattning på vilken tid som omringat deras uppväxt.

Aktiva generationer i arbetslivet	Babyboomers 1943-1960 talet	Generation X 1960-1980 talet	Generation Y 1980-1990 talet	Generation Z 2000 talet
Värld som präglats under uppväxt	-Kriget -Förflyttning från landsbygden till storstaden -Ekonomiskt välstånd	-Civila och kvinnliga rättigheter -Kärnvapenhot -Teknisk utveckling börjar, från miniräknare till Google	-Kommunismens tid -Internet, teknisk utveckling, enormt informationsflöde -Präglats av individualisering	-Gått i skola som är målstyrd och grupporienterad. -Västvärldens individualisering
Värderingar till arbetet	-Hög arbetsmoral -Samhälleligt ansvar - Att få dela med sig av erfarenheter - Orkar vänta på belöning för utfört arbete -Meningsfullt arbete	-Karriärsframgång och fortbildning -Flexibilitet -Ansvar och möjlighet att påverka beslut - Självständighet - Lön och yttre belöningar	-Virtualitet och nätverk -Jobbets lämplighet i enlighet med egen värdegrund -Flexibilitet -Balans mellan arbete och fritid -Fortbildning och karriärsutveckling	-Individuella lösningar, anpassning - Trygga arbetsförhållanden -Självständigt arbete - Stöd och handledning
Värderingar till ledarskapet	- Uppskattande - Öppenhet: värden - Respektfull, frågande - Kan se samband och tillgodose dem -Samarbetar med personalen	- Uppskattar inte auktoritärt beteende på samma sätt som tidigare generation - Direkt feedback och bekräftelse - Teknologins betydelse - Personlig och känslösam, vara förebild -Beakta personalens åsikter -Tillit	-Möjlighet att påverka beslut -Personlig och känslösam -Tillit -Lyhörd och problemlösare	-Ramar -Feedback -Bekräftelse -Förtroende - Beaktar personalens egna åsikter
Värderingar till organisationen	-Möjlighet till delaktighet Kollegialitet och samförstånd - Gemensamt ansvar bland personalen	- Möjligheter att påverka - Kommunikation	-Möjligheter att påverka -Uppmuntrande arbetsmiljö	-Innovativt förhållningssätt -Ideologiska syfte viktigt -Öppenhet och genomsynlighet -Möjlighet att identifiera sig med organisationens berättelse

4. This is Your Captain Speaking

GENERATIONSSENSITIVT LEDARSKAP

Eftersom den idealiska ledarskapsstilen är bred, är det klart att det så gott som är omöjligt att tillfredsställa alla. Största utmaningen för ledningen och ledarskapet och behovet av förändring är arbetslivet som möts av många olika värderingar. De unga i arbetslivet som har nya värderingar om arbetet och arbetets utförande möts av arbetslivets seniorer med gamla värdegrunder. Som ledare måste man ha förståelse för växelverkan mellan människor tillhörande olika generationer. Detta kräver i sin tur att både medarbetarna och ledaren respekterar olikheter och har förmågan att anpassa sig till olika tankesätt. Ett generationssensitivt ledarskap bör därmed vara situationsmedvetet. Att läsa olika kulturer på individnivå borde vara en naturlig del av ledarens sociala kompetenser. Att känsligt läsa olika situationer och ha förmåga att agera på olika sätt med olika människor i olika sammanhang är mycket viktigt inför de kommande utmaningarna.

Författaren F.Scott Fitzgerald har uttryckt sig på följande sätt: *"Klokhets är då man samtidigt kan hålla i tankarna två saker som är varandras motsats och trots det bevara sin handlingsförmåga"*. Ledarskapet kräver just detta slag av sensitivitet. Det krävs förmåga att identifiera alternativ och ha kontroll över dem. Balanserandet bör grunda sig på hur organisationen kan tillföra medarbetarna mervärde. Balanserandet handlar även om att balansera mellan att tro på framgång och samtidigt tåla misslyckande, det handlar inte om antingen eller, utan om både och. Ett generationscentrerat ledarskap kräver;



- Anpassning** → Beakta olikheter på individ- och arbetsgrupp-nivå.
Arbetsgemenskapens färdigheter och ledarskapsförmåga där man belyser ett omtänksamt ledarskap, interaktion- och samarbetsförmåga, uppmuntrande, feedback samt kunnig och omtänksam personalpolitik.
- Interaktion** →
- Konkreta arbetsredskap** → Erbjud kunskapspaket åt ledaren, samarbete mellan ledaren, samla in god praxis, tillämpa internet och andra informationskanaler.



Föjande riktlinjer leder till ett lyckat generationssensitivt ledarskap;

- Satsa på jämlikt & rättvist ledarskap
- Skapa fungerande, öppen interaktion & erbjud personalen möjlighet att påverka
- Skapa god atmosfär på arbetsplatsen
- Ledarens närvaro (Baby boomers), stöd & handledning (Generation Y- Z)
- Stöda & erbjuda meningsfulla arbetsuppdrag (Generation X)
- Flexibel arbetsorganisering
- Försäkra kunnskapen genom dialog mellan olika generationer; mentorskap & lärande båda vägarna, förstå olikheter, förflytta den tysta kunskapen, livslångt lärande
- upprätthålla & utveckla den individuella kunskapen
- Flexibilitet i arbetstider, varierande arbetstidspraxis
- Lämplig organisering av arbetsuppdrag
- Socialt kapital, gemenskap
- Ramar berörande arbetstider, ledig tid, vad är tillräckligt?

3. Our destination

KONKRETA VERKTYG

VINJETTLOPPAN

Mall & instruktioner s.8

Tanken med vinjettloppan är att starta en dialog kring tema generationssensitivitet. Bakom varje flik finns en vinjett. Vinjetten utgår från utsagda citat som går att förenas med mångfald, generationer och generationssensitivt ledarskap. Vinjettloppan kan användas som en uppvärmningsövning inför de övriga verktygen i form av gruppdiskussion, där man funderar över citatens budskap antingen individuellt eller gemensamt av gruppen. Anteckna gärna vilka värderingar och tankar som framkommer och använd sedan detta som ett underlag i det fortsatta värderingsarbetet.

40 VÄRDEKORT

Korten finns på s. 9-10

De 40 korten är illustrerade utgående ifrån tidigare undersökningar berörande olika generationers värderingar till arbetsplatsen. På varje kort finns en värdering som antingen är förankrad till arbete, ledarskap eller organisationskultur. Korten innehåller även en bokstav, som visar om värderingen har anknytning till arbete (A), Ledarskap (L) eller Organisationskulturen (O). Det finns 8 tomma kort som går att fylla i efterhand ifall det dyker upp egna värdeord.

Vad står värderingen för?

Placera ut korten på bordet. Välj ett av korten och diskutera vad värdeordet betyder för var och en i gruppen. Ni ska sedan skapa en gemensam bild och en förståelse kring värderingen. Anteckna era tankar. Vill ni fortsätta diskutera, kan ni sedan utgå från frågor som till exempel:

- *Vad betyder värdeordet för mig/oss i det dagliga arbetet?*
- *Hur ser det ut när det är som bäst?*
- *Vad bör vi göra för att stärka denna värdering?*

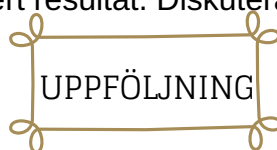
GENERATIONSSENSITIV VÄRDERINGSKARTA

Kartan finns på s. 11

40 värdekorten kan kopplas till de 3 olika tabellerna på värderingskartans vänstra sida. I listan på fliken intill, på högra sidan, finns exempel på värdeord samt en beskrivning på hur man kan bemöta värderingen. Vik undan den innan ni inleder uppgiften.

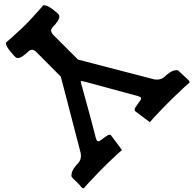
Vilka värderingar vill vi ska känneteckna arbetsplatsen i framtiden?

Varje deltagare väljer 1 kort. Placera korten på värderingskartan där ni tycker att de hör hemma. Vik fram fliken och jämför med ert resultat. Diskutera bilden som format sig. Vad krävs för att ni ska uppnå denna bild?



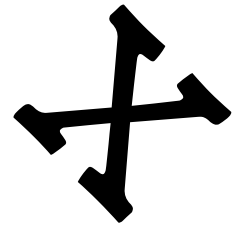
Det är viktigt att personalen får möjlighet att individuellt göra en tillbakablick på övningarna de varit med om. Låt dem reflektera över följande fråga innan ni avslutar;

1. *Hur har dessa övningar påverkat dig som medmänniska och dig i din yrkesroll?*



"Klokhet är då man samtidigt kan hålla i tankarna två saker som är varandras motsats och trots det bevara sin handlingsförmåga"

"Arbeta för att leva"



"Ge mig utveckling, ett starkt varför och flexibilitet—och du får en lojal ambassadör tillbaka!"

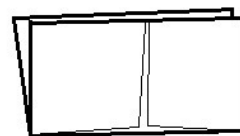
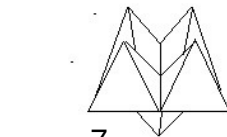
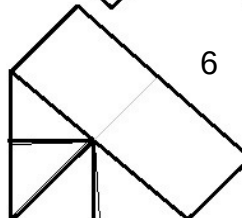
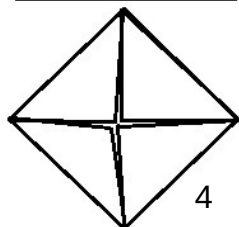
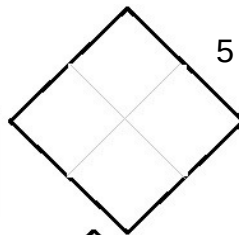
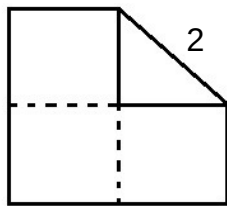
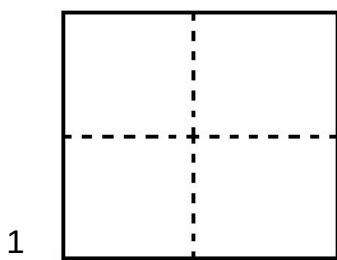
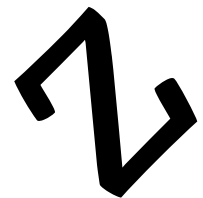
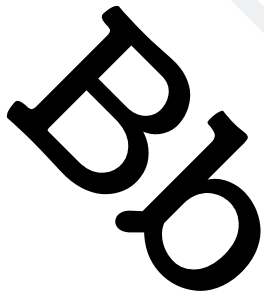
Generations sensitiv ARBETSPLATS

"Välsignad är den generation som den gamla lyssna på unga; och dubbelt välsignad är den generation där de unga lyssna till den gamla"

"Att tillhandräta en generation är att vara exponerad för en viss typ av miljö och världs bild"

"Mångfald är det enda vi alla har gemensamt. Fåra det varje dag"

"Det är en mycket lång tidsperiod mellan den skolan som representerades av auktoritet och skolans som idag är målstyrd och grupporienterad. En generation är en tidvattenväg. Den sveper in kring samhällets sandstöt och förändrar dess utseende för alltid. Gamla värderingar förslås ut till havs och nya tar dess plats."



O

Förbindelse

O

Öppenhet & genomskinlighet

O

Gemensam och tydlig värdegrund

O

Gynnsam arbetsmiljö

O

Ideologiska syfte i enlighet med egen ideologi

O

Innovativt förhållningssätt

O

Samarbete

O

Gemensamma mål & Ramar

O

Gemensamt ansvar

O

Samhörighet

O

Jämställdhet

O

Uppmuntrande miljö

A

Arbetets lämplighet i enlighet med egen värdegrund

A

Tydlig arbetsbild

A

Säkra arbetsförhållanden

A

Karriärmöjligheter

A

Möjlighet till fortbildning

A

Hög arbetsmoral

A

Balans mellan arbete & fritid

A

Flexibilitet

A

Eget ansvar & möjlighet att påverka beslut

A

Lön & yttre belöningar

A

Individuella lösningar & anpassning

A

Självständigt arbete

A

Dela erfarenheter

A

Tillämpa virtualitet & nätverk

L

Personlig & känslsam

L

Samarbetsvillig

L

Öppenhet

L

Direkt feedback & bekräftelse

L

Se samband & tillgodose dem

L

Lyhörd

L

Tillit

L

Vara förebild

L

Respektfull & frågande

L

Lojal & samförstånd

L

Stödande

L

Närvarande

L

Anpassa

L

Beaktar personalens åsikter



Generationssensitiv värderingskarta

Värdeord & exempel

Anpassa = Beakta olikheter på individ- och arbetsgruppnivå.

Öppen interaktion = Erbjudna personalen möjlighet att diskutera med ledaren om sina åsikter samt diskutera dem på generell nivå (ex. personalmöten). Bör vara möjligt att ge feedback till ledaren.

Närvarande=Delta i arbetsplatsens verksamhet. Ledaren närmare sina anställda, bättre medveten om arbetsgemenskapens situation. Erbjudna tillräckligt med stöd. Möjlighet till resurser och handledning vid utförande av arbete.

Utvecklingsmöjligheter = Försäkra yrkesskickligheten genom dialog mellan olika generationer; mentorskap & lärande båda vägarna, förstå olikheter, dela med sig av erfarenheter (tysta kunskapen), livslångt lärande.

Individuella lösningar = arbetstid, arbetsuppdrag, svar på vad arbetsplatsen kräver av sina anställda och vad man bör fokusera på, vilka belöningsystem man utgår ifrån.

Delaktighet= resurser bidrar till givande arbete och stärker gemenskapen.

Ansvar= Utföra saker tillsammans. Gemensamma regler och mål. Komma överrens med alla anställda.

Ideologiska syfte=hur organisationen behandlar kunder samt personal. Svårt för organisationen att vara en attraktiv arbetsplats om man fortfarande styrs av hierarki och status.

LEDARSKAP

ARBETE

ORGANISATIONSKULTUR

Tips på läsvärd litteratur

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

Dwyer, R. J., & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities*, 10 (3), 281.

Karlsson, J (2019). One size does not fit all. - Attraktiv arbetsplats genom ett generationssensitivt ledarskap . Examensarbete, Högre YH, Novia (Se källförteckning för ytterligare intressant litteratur)

