

“One size does not fit all”

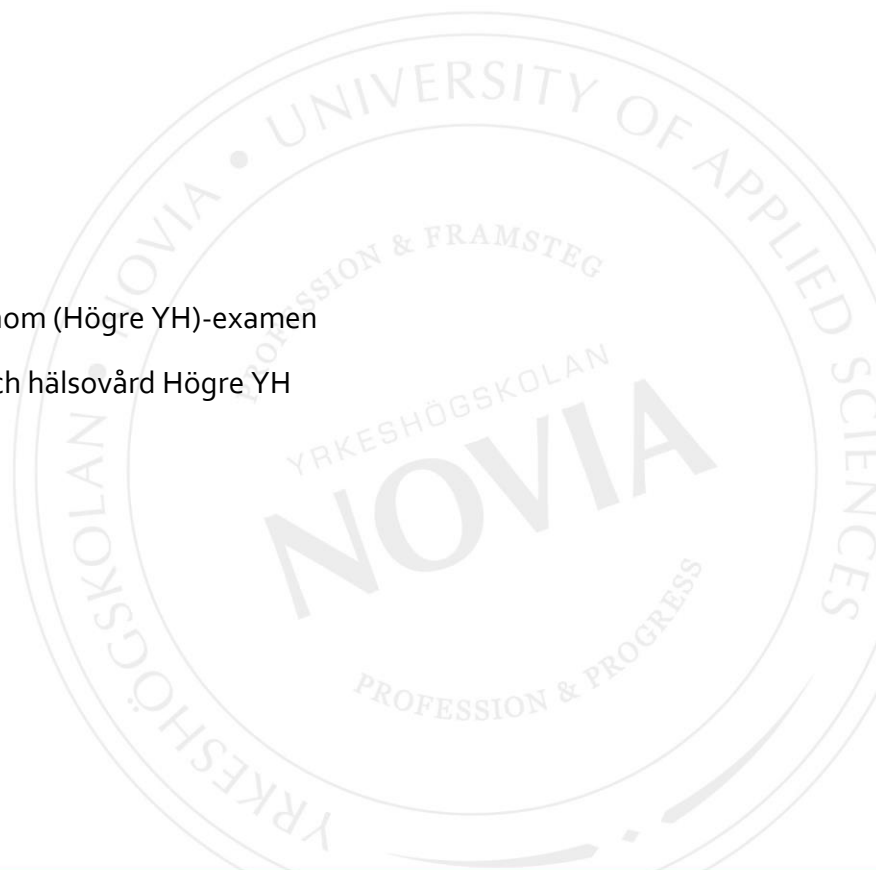
Attraktiv arbetsplats genom generationssensitivt ledarskap

Johanna Karlsson

Examensarbete för socionom (Högre YH)-examen

Utbildning inom social- och hälsovård Högre YH

Åbo 2019



EXAMENSARBETE

Författare: Johanna Karlsson

Utbildning och ort: Social- och hälsovård (Högre YH), Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: "One size does not fit all" –Attraktiv arbetsplats genom generationssensitivt ledarskap

Datum 25.4.2019

Sidantal 64

Bilagor 5

Abstrakt

Mångfald är en viktig del av det föränderliga arbetslivet inom social- och hälsovården. På arbetsplatsen finns det många sorters människor med många sorters karaktärer och det krävs nya sätt av leda sina anställda på. Arbetslivets mångkultur förenas bland annat med den generation man hör till. När man talar om olika generationer på arbetsplatsen så berör man olika värderingar som är en följd av den tid man vuxit upp i. Det har visat sig att olika generationers värderingar i fråga om arbete, skiljer sig från varandra och det kan uppstå kulturkrockar ifall organisationens egna värden inte är tydliga. En central utmaning för ledaren blir att fokusera på interaktionen mellan de olika generationerna och att kunna leda olika generationer samtidigt. Det krävs att medarbetarna och ledaren respekterar olikheter och har förmåga att anpassa sig till olika värderingar. Genom regelbunden dialog som gäller praxis på arbetsplatsen är detta möjligt.

Syftet med mitt verksamhetsinriktade examensarbete är att i arbetslivet skapa en ökad förståelse för olika generationers syn på arbetslivet inom social- och hälsovården. Målet är att skapa en modell som stöder ett generationssensitivt förhållningssätt hos ledaren med fokus på värdegrundsvärderingar. Jag har skapat en handbok som är riktad till ledaren som arbetar med personalfrågor inom vård och omsorg som ett hjälpmedel vid skapande av dialog kring olika generationers värderingar som gäller arbetet. Övningarnas syfte är att medvetandegöra medarbetarna om att vi är olika. Målet med övningarna är att som ledare blir bättre på att ta i bruk olika generationers styrkor på arbetsplatsen i framtiden. Genom en utvärdering av handboken i form av en kvalitativ intervjustudie, vars deltagare bestod av ledaren inom hälsovårdsbranchen, framkom det att den kunde fungera som en resurs på arbetsplatsen.

Språk: Svenska

Nyckelord: Mångfald, kultur, värden, generationer, ledarskap

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Johanna Karlsson

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveydenhuolto (Ylempi AMK), Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Sosiaali ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Pia Liljeroth

Nimike: **“One size does not fit all” – Houkutteleva työpaikka sukupolviherkän johtamisen avulla**

Päivämäärä 25.4.2019

Sivumäärä 64

Liitteet 5

Tiivistelmä

Monimuotoisuus on tärkeä osa muuttuvaa työelämää sosiaali- ja terveydenhuollossa. Työpaikoilla on erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia luonteita, ja johtajalta vaaditaan uusia tapoja johtaa alaisiaan. Työelämän monikulttuurisuus liittyy muun muassa ihmisen sukupolveen. Puhuttaessa erilaisista sukupolvista työpaikoilla, käsitellään myös erilaisia arvoja, jotka ovat seurausta siitä ajasta, jolloin on kasvettu aikuisiksi. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että sukupolvien työtä koskevat arvot eroavat toisistaan, ja tästä voi seurata kulttuurien välisiä törmäyksiä siinä tapauksessa, että organisaation omat arvot eivät ole selkeät. Johtajan keskeiseksi haasteeksi nousee keskittyminen kaikkien sukupolvien väliseen vuorovaikutukseen samalla kun hän johtaa eri ikäpolvia. Onnistuminen edellyttää, että työntekijät ja johtaja kunnioittavat erilaisuuksia ja että heillä on kyky sopeutua erilaisiin arvoihin. Työpaikan työkäytäntöjä koskevien säännöllisten vuoropuheluiden avulla tämä on mahdollista.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on saada aikaan suurempi ymmärrys eri ikäpolvien työelämää koskevien näkemysten välille sosiaali- ja terveydenhuollossa. Päämääränä on luoda johtajalle sukupolviherkkää suhtautumistapaa tukeva malli, jossa painopisteenä ovat arvopohja-arvioinnit. Olen laatinut hoiva-alalla henkilöstöasioiden kanssa työskenteleville johtajille käsikirjan, jota voi käyttää apuvälineenä, kun luodaan eri ikäpolvien välisiin arvoihin liittyviä vuoropuheluja. Harjoitusten tavoitteena on tulla tulevaisuudessa paremmaksi esimieheksi hyödyntämällä eri sukupolvien vahvuuksia. Käsikirjan arviointi kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla, johon osallistui terveydenhuollon johtajia, osoitti että käsikirja voisi toimia resurssina työpaikalla.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: monimuotoisuus, kulttuuri, arvot, sukupolvet, johtajuus

MASTER'S THESIS

Author: Johanna Karlsson

Degree Programme: Master's Degree, Turku

Specialization: Development and Leadership in Social- and Health Care Services

Supervisor: Pia Liljeroth

Title: "One size does not fit all" - Attractive Workplace Through Generational sensitive leadership"

Date 25.4.2019

Number of pages 64

Appendices 5

Abstract

Diversity is an important part of the changing working life in social and health care. In the workplace there are many kinds of people with many kinds of characters, and the leader is required to find new ways of managing their employees. The diversity of the workplace is united with the generation you belong to. When you discuss different generations in the workplace, you are dealing with different values that are a consequence of the time you have grown up in. It has been shown that the values of different generations, in terms of work, differ from one another, and cultural clashes can occur if the organization's own values are not clear. A central challenge for the leader will be to focus on the interaction between all generations at the same time. The employees and the leader are required to respect differences and to have the ability to adapt to different values. Through regular dialogue concerning work practices, this is possible.

The purpose of my operational degree project is to create a better understanding of the different generations' approach to working life in social and health care. The goal is to create a model that supports a generationsensitive approach by the leader with a focus on evaluation of values. I have composed a handbook that is aimed for the leader who works with staff issues in social and health care to be used as an aid in the creation of dialogues on different generations' values in the workplace. The purpose of the exercises is to make employees aware that we are different. The goal of the exercises is to improve the leaders ability to take into use the strengths of different generations in the workplace in the future.

An evaluation of the handbook carried out as a focus group interview of leaders in health care, showed that it could be used in workplaces.

Language: Swedish

Key words: Diversity, culture, values, generations, leadership

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte, mål och frågeställningar.....	1
1.2	Avgränsning, motivering och val av begrepp.....	2
2	Bakgrund.....	4
2.1	Mångfald på arbetsplatsen.....	4
2.2	Att tolka olika kulturer.....	6
2.3	Värden.....	8
2.4	Generationsforskning.....	9
2.4.1	Generationer som kohorter.....	10
2.4.2	Kedje- och vågteorin.....	11
2.5	Vilka förväntningar har medarbetare tillhörande olika generationer på arbetsplatsen?.....	12
2.5.1	Babyboomers, 1943-1960 talet.....	13
2.5.2	Generation X, 1960-1980 talet.....	15
2.5.3	Generation Y, 1980-1990 talet.....	17
2.5.4	Generation Z, 2000-talet.....	19
2.6	Att leda olika generationer.....	20
3	Metod.....	24
3.1	Idéfasen.....	26
3.2	Utarbetningsfasen.....	26
3.3	Utvecklingsfasen.....	28
3.4	Utvärdering av handboken i slutföringsfasen.....	32
3.3.1	Kvalitativ intervju.....	32
3.3.2	Analysskede.....	34
4	Presentation av den slutliga produkten.....	39
5	Diskussion.....	45
5.1	Metoddiskussion.....	45
5.2	Etiska aspekter.....	46
5.2	Kritisk granskning.....	48
5.3	Resultatdiskussion.....	50
5.4	Slutsatser.....	53
	Källförteckning.....	55

Bilagor

Bilaga 1	Anhållan om forskningslov
Bilaga 2	Informationsbrev
Bilaga 3	Samtyckesformulär
Bilaga 4	Frågeguide
Bilaga 5	Frågeguide
Bilaga 6	Handboken

Förord

Misstro mig ej, jag vill inte dra alla människor tillhörande en viss generation över en och samma kam. Jag vill se varje människa som en unik varelse som formas genom livet utgående från många olika aspekter. Jag vill tro att vi i grund och botten alla strävar efter samma sak, att få trivas, känna att man kan få växa, utvecklas och bidra med det man är bra på på sin arbetsplats.

1 Inledning

I inledningen presenteras syftet och målet med examensarbetet samt forskningsfrågorna. Begrepp förtydligas och avgränsningar beskrivs inom forskningsområdet. Här redogörs även för varför forskningsområdet är aktuellt och viktigt att beröra inom social- och hälsovårdsbranschen.

1.1 Syfte, mål och frågeställningar

Syftet med detta verksamhetsinriktade examensarbete är att i arbetslivet skapa en ökad förståelse för olika generationers syn på arbetslivet inom social- och hälsovården. Målet är att skapa en modell som stöder ett generationssensitivt förhållningssätt hos ledaren med fokus på värdegrundsvärderingar. Jag har skapat en handbok som är riktad till ledare som arbetar med personalfrågor inom vård och omsorg som ett hjälpmedel vid skapande av dialog kring olika generationers attityder till arbetsplatsen. Handboken innehåller bakgrundsinformation, sammanfattning av olika generationers värderingar som gäller arbetsplatsen, beskrivning av generationssensitivt ledarskap samt tre konkreta verktyg med hjälp av vilka ledaren kan starta en dialog kring olika generationers värderingar på arbetsplatsen. Övningarnas syfte är att medvetandegöra medarbetarna om att vi är olika. Målet med övningarna är att som ledare bli bättre på att i framtiden ta i bruk olika generationers styrkor på arbetsplatsen.

Enligt Vilkka och Airaksinen (2003, s. 10) kan det vid utförandet av ett verksamhetsinriktat examensarbete vara nödvändigt att utgå från flera forskningsmetoder, beroende på forskningsämne. Jag har vidare utgått från kvalitativ intervjustudie där syftet är att ta reda på hur ledaren, inom en kommuns social- och hälsovård upplever behovet av ett generationssensitivt ledarskap och utreda ifall min produkt kan vara till nytta på deras arbetsplats. På så vis blir mitt verksamhetsinriktade examensarbete även arbetslivsrelaterat.

Patel och Davidson (2011 s. 49) rekommenderar att skribenten först funderar över ett problemområde som är relevant för examensarbetet. Detta kallas för en ämnesanalys inom ramen för verksamhetsinriktade examensarbeten (Vilkka & Airaksinen 2003 s. 23). Vid valet av problemområde är det viktigt att skribenten väljer något som intresserar henne och som hon vill lära sig mer om. Min arbetsprocess inleddes våren 2018 genom att jag bekantade mig med litteratur över det valda problemområdet, det vill säga litteratur om

mångfald, kulturer, värden, generationsforskning, olika generationers värderingar kring arbetsplatsen samt generationssensitivt ledarskap. När jag fått en uppfattning om vilken kunskap som redan fanns inom problemområdet har jag vidare formulerat tre frågeställningar samt funderat på syftet med mitt arbete (Patel & Davidson 2011 s. 49-50).

Mina frågeställningar är;

- Vad värdesätter medarbetare tillhörande olika generationer hos sin arbetsgivare?
- Hurdant ledarskap behövs för att lyckas leda olika generationer?
- Vilka faktorer inom organisationen kan stöda ett generationssensitivt synsätt?

1.2 Avgränsning, motivering och val av begrepp

Idag anser man inom social- och hälsovården att en av ledarens viktigaste uppdrag är att fokusera på personalens resurser samt utveckla dem. Arbetsplatsernas ökade mångfald utmanar ledarna att fundera över hur man kan förvandla olikheter till organisationens fördel (Heikka, 2008). I detta examensarbete har jag valt, utgående ifrån mångfald, att fokusera på olika generationer och deras värderingar kring arbetsplatsen. Det i sin tur ger möjligheten att samtidigt förstå beteenden och utveckling genom att förstå generationer och deras olikheter. Jag har valt att skriva om olika generationer samt om värdestyrt arbete på grund av att om alla har möjlighet att lyfta fram sina åsikter på arbetsplatsen och känna att man blir tagen på allvar så ökar motivationen och trivseln liksom också effektiviteten inom arbetskulturen. När man trivs på arbetsplatsen mår man bra som individ och det stöder även det hälsofrämjande tankesättet på arbetsplatsen. Det finns flera undersökningar som belyser vikten av att arbeta med värderingar. Förståelsen för varför vi tycker olika i vissa situationer är grundläggande för att som ledare kunna skapa en stark arbetskultur.

Det åldercentrerade ledarskapet 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 förankras fenomenet dock med olika värderingar som en följd av den tid man vuxit upp i. Det är möjligt att planera individuella lösningar för individen i hennes arbete först då alla inom organisationen är måna om att dessa individuella åtgärder görs och vad de förankrar sig i, då uppstår inte avundsjuka eller misstro mot ledaren.

I detta verksamhetsinriktade examensarbete fokuserar jag på ledarens uppdrag att leda människor genom att skapa gemensamma värden och att engagera personalen till förändringsarbete. Detta examensarbete hoppas jag sedan stöder ledarskapet som har fokus på att leda uppdrag. Det vill säga vid strategisk planering och vid beskrivning av verksamhetsuppdragen i relation till olika generationers behov (Lipasti 2007, s. 66).

Det finns fler orsaker till varför man bör uppmärksamma ett generationssensitivt förhållningssätt på arbetsplatsen. Den mängd forskning och litteratur som finns idag är tillräcklig för att bevisa att det finns folk från olika generationer i arbetslivet. Behovet att förstå sig själv samt olika generationer inom organisationen är viktigt eftersom konflikterna generationerna emellan, trots att de inte behöver vara så vardagliga som litteraturen kan få oss att tro, uppstår och påverkar organisationens verksamhet (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, s. 34).

För det andra pågår det som bäst på den finska arbetsmarknaden en generationsväxling i snabb takt och man kan se att arbetskraften minskar årligen. Från år 2010 har fler människor gått i pension än vad det tillträtt in i arbetslivet. Det har uppskattats att 60 % av personalen inom hälsovården går i pension mellan åren 2010-2030 (Halmeenmäki 2010, s. 51). Den unga generationen består av färre individer och det kommer bli utmanande att garantera tillräcklig arbetskraft i framtiden. En befintlig och betydande utmaning är att utveckla kulturen inom arbetsplatsen till en mera generationssensitiv miljö där medarbetare oberoende av ålder eller generation beaktas och får uppleva arbetet som inspirerande och att atmosfären är positiv. Att fokusera på personalfrågor har visat sig ha en betydande effekt vid rekrytering av nyanställda liksom vid förbindelse till arbetsplatsen (Heikka 2008).

Begreppet attraktiv arbetsplats syftar till behovet av bra relationer på arbetsplatsen där en god relationsmiljö existerar, som i sin tur innebär arbetsglädje samt att se och respektera varandra. Att få arbeta i en arbetsmiljö där man känner sig trygg i vetskapen om att på arbetsplatsen pratar man med varandra och inte om varandra. Begreppet generationssensitiv syftar i examensarbetet på att alla generationer, samt 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.

2 Bakgrund

I bakgrunden presenteras relevanta och centrala begrepp för arbetet vars information hämtats från litteratur och tidigare utförda undersökningar inom området. Beskrivning av de centrala begreppen mångfald, kultur, värden, generationsforskning, olika generationers värderingar till arbete samt generationssensitivt ledarskap öppnas upp för att ge läsarna en bild av problemområdet. Bakgrunden strävar till att stöda produkten och dess innehåll.

2.1 Mångfald på arbetsplatsen

“Diversity is the one true thing we all have in common.
Celebrate it every day”.

- Winston Churchill (Az quote)

Mångfald är en viktig del av det föränderliga finländska arbetslivet inom social- och hälsovården som dessutom är en stor arbetsgivare både inom privata som offentliga sektorn. De stora åldersgrupperna lämnar snart arbetslivet och de yngre generationerna stiger in (Lahti 2014, s. 18-19). Detta inom en snabb tidtabell med tanke på den åldrande befolkningen, och hämtar med sig en generationsbrytning. De strukturella förändringarna och organisationernas mångfaldiga personalstrukturer påverkar i sin tur organisationskulturen och ställer höga krav på ledarskapet. Arbetsplatsens personal består av många sorters karaktärer och av ledaren krävs nya sätt att leda sina anställda på (Kauppinen, 2007, s. 5).

Arbetslivets mångfald förenas med människans generation, medborgarskap, religion, språk eller etnisk grupp. Men människorna bär även på andra givna egenskaper som kön, hudfärg, personlighet, funktionsförmåga, sociala färdigheter m.fl. Människan formar sitt liv utifrån dessa egenskaper. Vid sidan av de permanenta egenskaperna innehåller mångfald ständigt föränderliga faktorer som ålder, funktionsförmåga, familjesituation, utbildning samt sociala och ekonomiska situationer (Lahti 2014, s. 18 – 19).

Arbetskraftens åldrande påverkar social- och hälsovårdsservicens kvalitet samt resurser på grund av pensionering. För att lyckas uppnå längre arbetskarriärer så måste vi förändra våra attityder till mera positiva gentemot längre arbetskarriärer. Inom hälsovården är ett stort hot i framtiden mängden pensioneringar och man behöver nya verktyg för att lyckas motivera de äldre att orka stanna kvar i arbetslivet samtidigt som man rekryterar ny

personal och lyckas attrahera de yngre anställda att stanna kvar på arbetsplatsen (Ilmarinen 2006, s. 9-15).

Att tillämpa personalens mångfald är till fördel för både arbetsgivaren liksom arbetsgemenskapen. Genom att utveckla och leda mångfaldig personal kan man utnyttja personalens olikheter, olika tankesätt och olika sätt att utföra arbete på. Att behandla sina anställda lika och att tillämpa ett jämlikt ledarskap ökar arbetsmotivationen hos de anställda. (Työterveyslaitos 2015). Mångfald främjar även innovation, flexibilitet och känslighet att besvara marknadens och kundernas behov, när man leder det skickligt (Lahti 2014, s.18 - 19). Ur de anställdas perspektiv innebär jämlikt bemötande bland annat rättvis belöning, att bli hörd, möjlighet att delta och påverka, ta del av information samt bli respektfullt och ärligt bemötta. Betydelsen av ett jämlikt ledarskap förenas bland annat med organisationens trovärdighet (Aryee m.fl. 2002). På en arbetsplats som präglas av mångfald behöver ledaren i det vardagliga arbetet matcha både individuella liksom gemensamma krav (Kauppinen, 2007, s. 5).

Finländska organisationer säger sig uppskatta mångfald som en resurs men organisationerna har inte tydligt tagit ställning till dess betydelse i den egna verksamheten eller i strategin och den operativa personalledningen. Man har utfört undersökningar där man har observerat att mångfald är en belastning för ledaren och att ledaren skulle behöva få utbilda sig inom området. Detta skulle stöda ledarskapet på en mångfacetterad arbetsplats. (Lahti 2014, s. 25, 56). Diskussionerna i dagens läge berör ofta attitydfostran, förhindrande av marginalisering och behovet av förändring på individnivå. Att leda mångfald är ännu nytt i Finland och man har inte uppmärksammat det tillräckligt mycket i ledarskapet (Sippola 2008, s. 29).

Under åren 2005-2007 utfördes en undersökning vid fyra finländska organisationer vars syfte var att utreda utmaningar med samt förutsättningar för ett mångfaldigt ledarskap. Det mest centrala och gemensamma utvecklingsområdet för alla fyra organisationerna var öppen feedbackskultur och utvecklande av interaktionsförmågan. Det framkom även utvecklingsbehov berörande arbetsfördelningen samt gemensamma spelregler bland personalen (Kauppinen & Evans, 2007, s.115). Enligt organisationerna som deltog i undersökningen kunde man förbättra arbetshälsan genom att skapa tydligare och gemensamma spelregler, tillägga referensstöd samt involvera personalen i förberedande arbete på arbetsplatsen. Intressant var att de anställda i undersökningen upplevde mer osäkerhet kring spelreglernas existens än vad ledarna själva gjorde. Det framkom även att

vissa spelregler snarare ökade på problem än löste dem. Tydliga utvecklingsområden var överenskommelser om arbetskraven, ledarens ansvarsområden, tydliggöra arbetsroller och värden samt uppmärksamma och ingripa vid svåra situationer. Att beakta individer i olika livsskederna vid exempelvis tidsarrangemang ansågs positivt men vid en organisation ansåg över hälften av personalen att arbetsgemenskapen kunde försämrans ifall personalens olika livsskederna beaktades vid tidsarrangemangen. Anpassning av olikheter och flexibilitet sågs som ett hot för gemenskapen och jämlikheten (Kauppinen & Evans, 2007, s.115).

När den äldre generationen stegvis avlägsnar sig från arbetslivet och de unga tar över behövs det en modell samt mentorskap för att lyckas överföra den äldre generationens erfarenheter och yrkesskicklighet. Att överföra den tysta kunskapen och erfarenheten vid pensionering blir svårt (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013, s. 18). Man ser det dock som dyrt att skola in personalen i sina arbetsuppdrag och att förbinda dem till arbetsplatsen. Man anställer unga fortsättningsvis med korta arbetsavtal och beaktar inte att människan måste få en känsla av tro på framtiden så att man vill förbinda sig och är redo att utveckla organisationen (Lahti 2014, s. 29 - 30).

Det vore bra att arbetsplatserna har en verksamhetsplan som man följer upp med sina anställda, vilka upplevelser medarbetarna har berörande jämlikt ledarskap samt hur den påverkar personalens förbindelse. Det är viktigt att involvera sina anställda i planeringen och beslutsfattandet och man bör beakta arbetstagarnas mångfald i de strategiska målen, ledarskapspraxis liksom vid utvecklande av sina anställda. Uppföljningen i sin tur kan äga rum vid exempelvis utvecklingssamtal (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 18). En mångfaldig arbetsplats tillämpar olika arbetsformer och utnyttjar olika verksamhetsmodeller samt ger alla personalmedlemmar möjlighet att utveckla mångsidiga färdigheter. Målet i slutändan är att utforska den egna verksamheten i förhållande till organisationens förändrade arbetsmiljö genom andras olikheter (Savileppä, 2007, s.112)

2.2 Att tolka olika kulturer

” Every fool can see what is wrong. See what is good in it!”

- Winston Churchill (Rollof, 1999, s. 186).

Tienari & Piekkari (2011, s.157) refererar professor Keltikangas-Järvinen som betonar 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. Begreppet kultur är dock ett svårt koncept. Man kopplar oftast ihop begreppet med hur olika etniska grupper skiljer sig gällande vanor och seder. Men när man närmar sig begreppet ytterligare kan man se att det går att förknippa med olika yrkesgrupper och med olika yrkeskunnigas vanor liksom med olika generationer. När människor exponeras för samma berättelser ser världen även lika ut, samtidigt framhävs skillnader och olikheter när berättelser förenas med de traditionella traditionerna. Kulturer och kulturella skillnader är närvarande i nya konstellationer där man gör saker tillsammans (Tienari & Piekkari, 2011, s. 157-158).

Kulturella stereotyper eller generaliseringar leder människans agerande. De fungerar som en kompass genom den komplexa världen. Om man använder dessa på fel sätt bildas det feluppfattningar som vidare försvårar interaktionen. En stereotyp kan dock vara en resurs men det krävs speciellt kulturell känslighet. Kultur är ett relativt begrepp, genom det skapar vi en bild av oss själva och andra och på basis av det utför man sedan många jämförelser. Kulturella stereotyper får olika former och betydelser beroende på vem man jämför och mot vad. Kultur är även ett dynamiskt begrepp eftersom uppfattningar och jämförelser förändras genom tiden, dock ibland långsamt och mödosamt (Tienari & Piekkari, 2011, s. 157-158).

Mångfald och kulturella skillnader påverkar attityder och orsakar fördomar. Man kan säga att fördomar betyder en negativ generalisering av en grupp (Vartiainen-Ora, 2015, s. 18). Fördomar och stereotypiskt tänkande om unga eller seniorer försvagar arbetsgemenskapen och de anställdas prestationer (Kiviranta, 2010, s. 17). Stereotyper kan vara positiva eller negativa definitioner av en grupp. Till generationsrelaterade stereotyper tillhör exempelvis uppfattningar om olika generationers egenskaper och beteendemönster (Airila & Kauppinen & Eskola, 2007, s. 23). I den västerländska kulturen är fördomar och attityder ofta positiva när de förenas med ungdom och negativa när man talar om äldre (Kiviranta, 2010, s. 16).

Om ungdomarna tänker man lätt att de är instabila och oerfarna som inte förbinder sig till arbetsplatsen. Man tänker även att yngre har bättre teknologiska kunskaper än de äldre generationerna (Airila m.fl. 2007, s. 25). Om de äldre tänker man att de är tuffa konservativa som inte accepterar förnyelser. Man tänker även att de är pålitliga och förbinder sig till arbetsuppgiften (Airila m.fl. 2007, s. 28). Människornas egna tolkningar och kännedom om olika generationer kan även vara mycket olika (Kiviranta, 2010, s. 31).

Unga och äldre människors värderingar kan vara varandras fullständiga motsats. Kategorisering av människor tillhörande olika generationer skapar redan i sig smala stereotyper, men är även vägledande (Ilmarinen m.fl. 2003, s. 32). Risken med denna slag av kategorisering är de negativa påverkningarna av attityder till olika generationer. Det finns emellertid skäl för sådana kategoriseringar, eftersom olika generationer har vissa förenande faktorer, som gör grupperingen motiverad (Kiviranta 2010, s. 15). För att förhindra förvrängda fördomar och generationsbaserad diskriminering är det viktigt att känna igen olika stereotyper. Det går att bryta sig ur felaktiga stereotyper och förhindra framväxten av negativa fördomar när man vet vilka uppfattningar anställda har till olika generationer (Airila m.fl. 2007, s. 22).

2.3 Värden

”Vårt liv är vad våra tankar gör det till”

- Marcus Aurelius (Rollof, 1999, s. 11)

Värden som begrepp har många betydelser och är svårt att definiera (Kalkas ja Sarvimäki 1996, s. 10). I individens liv är värden sådant som är betydelsefullt. Värden kan även definieras som val som människan gör. Man kan säga att utan val så finns det heller inga värden. När vi upprepade gånger väljer på ett sätt blir våra val förutsägbara. Denna förutsägbarhet kan kallas för värden (Aaltonen ja Junkkari 2003, s.60.) Värden är en del av det vardagliga livet och leder individen vid beslutfattandet (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, s. 13–14). Enligt Airaksinen (1987) fungerar värden som motiv till handling, mål eller mening (Airaksinen 1987, s. 25.)

Värden innehåller även alltid positivitet och en kulturell bekräftande känsloladdning, en vilja att uppfylla det avsedda uppdraget. Värden leder våra val och värderingar. Värden är även strukturerade i förhållande till deras viktighetsgrad. Värden går att definiera som individens eller arbetsgemenskapens motivation eller mål (Syrjäpalo 2006, s. 30.) Värdena hör till de viktigaste elementen inom människan och representerar därför varaktighet. Värden är rätt så stabila och förändras långsamt, främst på en generationsnivå. (Puohiniemi 2003, s. 17). Westberg (2004, s. 56) skriver att för att förstå värderingar och hur dessa förändras så undersöker man i huvudsak tre olika förklaringsmodeller; tidsanda, livs fas och generation. Värden fungerar som ledarens hjälpmedel när man strävar efter att förbättra effektiviteten och gemenskapen bland sina anställda i den snabba föränderliga världen (Puohiniemi 2003, s. 11).

2.4 Generationsforskning

”En generation är en tidvattenvåg. Den sveper in kring samhällets sandslott och förändrar dess utseende för alltid. Gamla värderingar forslas ut till havs och nya tar dess plats”.

- Linus Jonkman (2017)

Under 1900-talet har många generationer klassificerats och fått ett eget namn, trots att alla är individer med unika livsöden och personlighetsdrag. Tidigare litteratur har dock påvisat skillnader mellan generationernas etiska orientering på arbetsplatsen. I arbetslivet finns det för tillfället fyra aktiva generationer: babyboomers, generation X, generation Y och generation Z (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 35).

Jonkman (2017) tycker det är en märklig tanke att okritiskt acceptera att vi skulle kunna beskriva en hel generation som en kollektiv grupp och menar att det är viktigt att själv bilda sig en uppfattning i stället för att bara läsa en artikel skriven av en tyckare och sedan anpassa den generationsbilden till sitt arbete. Det är först efter kritiskt granskande som en generationsteori kan få ett värde för en organisation.

Det är viktigt att inte glömma att människan förändras under olika livsskederna. Unga har en benägenhet att växa och bli vuxna. De unga integreras in i organisationen och till dess praxis. Detta behöver de redan anpassa sig till i skolvärlden. Växelverkan är även tvåsidig. Det är inte enbart de unga som tar till sig influenser. De äldre följer de ungas sätt att vara på och formar dem till sina egna versioner. Det har alltid funnits stereotyper, myter och föruppfattade meningar om nya generationer (Tienari & Piekkari, 2011, s. 38-41).

Finlands första högljudda generationsuppror skedde redan på 1960-talet när krigsveteranernas barn steg upp och konfronterade sina fäders uppfattningar. Konfrontationerna eskalerade och förändrade samhällets strukturer. Plötsligt var de rebelliska barnen konservativa. Det var dags för rebellerna att uppdatera och transformera världen. Världen fortsatte snurra, och snurrar än idag (Tienari & Piekkari, 2011, s. 19-21).

Jonkman (2017) skriver att tillhöra en generation är att vara exponerad för en viss typ av miljö och världsbild. Den värld vi lever i har genom åren fostrat sina barn med väldigt olika regler. Alla jämnåriga personer går i skolor formade av samma direktiv. De tar del av en gemensam ungdomskultur och har föräldrar som försöker uppfylla sina föräldraroller efter vad som är nutidens melodi. Hur mycket varje individ påverkas skiljer sig dock åt, men det är en självklarhet att ingen är helt immun mot prägling skriver Jonkman (2017).

Phil (2017) skriver att trots att individer har stora skillnader som är beroende av mycket fler saker än bara generation och att det till viss del är en generalisering att se på trender och tendenser så är det ett spännande perspektiv att prata om eftersom det ger möjligheten att samtidigt förstå beteenden och utveckling genom att förstå generationer och deras olikheter.

Generationsforskningens mål är att informera om konflikter generationer emellan samt öka människornas självkänedom (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, s. 34). I ledarskapslitteraturen erbjuder generationsteorin tankar om hur ledarskapsstilen och personaladministrationen borde anpassas i praktiken för att lämpa sig för alla generationer.

2.4.1 Generationer som kohorter

Det finns tillräcklig forskning och litteratur idag som kan bevisa att generationer är ett fenomen som finns i arbetslivet. Under de senaste åren har några forskare utvecklat referensramar inom vilka man hämtat generationer som begrepp på organisationsnivå. Generationsforskning på organisationsnivå är trots allt ännu till sin omfattning liten och tankar om centrala förenande och kategoriserande element berörande generations-identitet finns enbart på en konceptnivå. Behovet av att förstå olika generationer inom organisationen är dock viktig eftersom konflikterna generationerna emellan påverkar organisationens verksamhet. Förutom de negativa aspekterna kan man även lyfta fram de positiva, innovativa synpunkterna, som betonar mångfaldens positiva effekter. På organisationsnivå är generationsteorin medveten om att individen hämtar med sig sina tidigare erfarenheter, även eventuella generationsupplevelser, till organisationen. Människor anpassar sig dock till organisationens sätt att agera och påverkar därmed även organisationens upplevelser av individens agerande. Effekterna av de externa och interna faktorerna kan bidra till att det växer fram generationsenheter inom organisationerna. (Joshi mf.l. 2011, s. 183–185.)

På organisationsnivå är generationsteorierna nära förknippade med den klassiska generationsteorin myntad av sociologen Karl Mannheim (1952, s. 314-315) där man ser generation som en social kraft. Karl Mannheims text *The Problem of Generations* har ofta beskrivits som en betydelsefull teoretisk bearbetning av fenomenet generation, och hans teori kring generationer anses vara den mest utvecklade bearbetningen av generationsfenomenet inom det sociologiska området (Pilcher 1994, s.481-482).

Mannheim menar att om ett fenomen är baserat på ett annat, kan det inte existera utan det senare (Mannheim 1952, s.291).

Mannheim menar att en individs generationstillhörighet är en viktig del av fastställandet av kunskap. Generationstillhörigheten påverkar en individs beteende, känslor samt tankar, och upplevelser under ungdomen lyfts fram som den mest avgörande perioden då generationer bildas (Pilcher 1994, s.483). Detta när medlemmar av samma åldersgrupp kommer uppvisa vissa likheter på grund av att deras första upplevelser i livet sätter dem i kontakt med samma händelser. Under livet kommer äldre och yngre grupper i samhället uppleva samma saker, men effekterna av dessa händelser kommer vara olika beroende på om personerna redan format en bakgrund runt händelsen eller inte (Mannheim 1952, s.23).

Ju snabbare tempot på social och kulturell förändring är, desto större är chansen att en viss generation kommer reagera på förändrade situationer genom att skapa ett eget sätt att förstå sin omgivning på (Mannheim 1952, s.310). Varje generation behöver inte utveckla ett eget sätt att tolka och påverka världen utifrån, utan kan istället utvecklas från det som tidigare generationer åstadkommit. Många andra generationsteoretiker, verksamma innan Mannheim, menar att det finns en direkt koppling mellan födelseårsintervaller, ofta mellan 15 och 30 år, och vågor av kulturell förändring. Mannheim menar i sin tur att dessa teoretiker ignorerar det viktiga faktum att generationer även påverkas mycket av icke-biologiska faktorer, såsom social förändring och det aktuella tempot i omgivningen (Mannheim 1952, s.310).

Generationsenhet på organisationsnivå kan även förknippas med Bourdieus generationsuppfattning, som tillåter olika åldrars personer att ansluta sig till deras generösa generation. En generationsenhet uppstår genom gruppens generella samt generösa överenskommelser gällande attityder och normer, inte genom vilket år man är född (Lyons & Kuron 2014, s. 151)

2.4.2 Kedje- och vågteorin

Med generationsteorin förenas tanken om en generationskedja. De påföljande generationerna påminner i många fall om varandra, vilket är naturligt när man beaktar att det omkringliggande samhället inte har tendens att fullständigt förändras under några decennier. Man kan även se tankar mogna som en kedja mellan generationerna. Exempelvis Jävensivu m.fl. (2014, s.177-178) lyfter fram inställningen till de ökade organisatoriska förändringarna. Den äldsta generationen identifierar förekomsten av

fenomenet, den följande generationen förhåller sig redan starkt kritiskt mot det och den yngsta generationen reagerar på situationen genom att minska på arbetet. Motsvarande stegvisa förändringar kan man observera i praktiken i alla undersökningar berörande generationsskillnader (Tapscott 2010). En annan betydelsefull observation är attitydernas vågrörelse som visar att varannan generation påminner om varandra. Man har med tiden kunnat påvisa att attitydsvågen påverkar hela den finländska befolkningen genom statistik hämtad från EVA som är förkortningen av attityd- och värdemätningar, där det framkom att medelvärdeprofilens värden typiskt hårdnar vid ekonomiska nedgångar och motsättningsvis mjuknar under ekonomisk tillväxt (Haavisto 2010).

Den nuvarande existerande ekonomiska situationen påverkar på ett naturligt och betydande sätt den tidsbild man upplevt i sin ungdom. De generationer som levat under låg konjunktion och blomstrande tider påminner om varandra (Järvensivu m.fl. 2014, s. 31-32). Man har även kommit fram till att de ekonomiska förhållandena har långsiktiga effekter på arbetsförhållandena. Under de blomstrande tiderna har de anställda genom hela sin karriär bättre löner och befordringsmöjligheter än de kollegor som påbörjat sin karriär under nedgående tider (Kwon, Milgrom & Hwang, 2010, s. 772-773). Vågen är även närvarande i familjära traditioner där en generation formas utgående ifrån den föregående generationen. Exempelvis har man observerat att Y- generationens tankevärld har mycket gemensamt med den äldre generationen, babyboomers (Tapscott, 2010, s. 43).

Kedje- och vågteorierna är i konflikt med varandra eftersom kedjeteorin menar att generationerna efter varann påminner om varandra medan vågteorin beskriver påföljande generation som den föregående motsats. Båda teorierna har dock ett uppenbart värde där de beskriver skillnader och likheter mellan de olika generationerna och därför bör man hellre se dem som parallella teorier som tillsammans formar en rikare och mer verklighetsbaserad bild av generationerna. När man sedan tillägger ytterligare tanken om fenomenet mognad, under flera generationers tid formas en bild av en logisk förlängning av generationerna istället för den klassiska, radikala teorin om olika kohorter som skiljer sig från varandra och inte förstår sig på varandra.

2.5 Vilka förväntningar har medarbetare tillhörande olika generationer på arbetsplatsen?

I den amerikanska litteraturen har man ett generationstankesätt där man delar in arbetsföra i tre olika generationer: babyboomers, de stora åldersgrupperna, X- generationen och Y-

generationen. De givna aktiva decennierna varierar en aning men jag har valt att utgå ifrån Zemken m.fl. (2000) fördelning som även använts i bred skala i senare forskning. Generation Z är den yngsta generationen och inte lika utforskad ännu. Jag har valt att utgå ifrån Tienari & Piekkari (2011) beskrivning av generation Z. Det är viktigt att känna till den amerikanska generationstankesättet eftersom största delen av generationsforskningen härstammar från Nordamerika och man har vidare internationellt tagit sig an denna modell, delvis även i den finländska litteraturen (Vesterinen & Suutarinen 2011). Järvensivu (2014) skriver dock att den amerikanska generationsteorin är olämplig när vi vill uppfatta det finländska samhället, speciellt berörande generation X i jämförelse med den amerikanska modellen och denna konsekvens är jag medveten om. Jag har dock funnit forskning utförd i Finland som jag tillagt under generation X samt under de övriga generationerna. I slutet av varje delkapitel finns en figur som innehåller en sammanfattning av de olika generationernas attityder till arbetet, ledarskapet och organisationen.

2.5.1 Babyboomers, 1943-1960-talet

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

- jar of quotes

Babyboomers har fått sitt namn från att det under deras generation föddes så många barn och just denna generations storlek kom att ha en påverkan på arbetsmarknaden runt om i hela världen framöver. Babyboomers växte upp under en tid då förflyttning från landsbygden till staden ägde rum. De fick möjlighet till en bättre utbildning och på så vis har de varit mer förmögna och haft möjlighet att spendera mera än generationen innan dem (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, s. 8).

Nuutinen (2012) har sammanfattat flera undersökningar som handlar om finska medarbetare tillhörande olika generationers förväntningar på arbete, ledarskap och arbetskultur. I sammanfattningen framkommer det att den äldre generationen, personer födda mellan åren 1943-1960, har hög arbetsmoral och värdesätter arbetets betydelse i sitt liv. Arbetets innebörd har stor betydelse och de orkar vänta på belöningar för det utförda arbetet. De delar gärna med sig av erfarenheter och önskar att ledaren är öppen kring värderingar, visar respekt och frågar samt ser samband och utnyttjar olika åsikter. Möjligheten att delta betyder mycket för arbetskulturen.

Babyboomers har alltid tvingats anpassa sig till gällande förhållande jämfört med dagens unga generationer. Konflikter kan möjligen uppstå eftersom det kan finnas en värderingslikhet mellan generationer, vilket i sin tur kan leda till intressekonflikter (Lindgren, Fürth, Kempe & Krafft, 2005, s. 80, 119). Babyboomers är den generation som upplevt flest omorganiseringar i arbetslivet, vilket är alltifrån organisatoriska decentraliseringsprocesser till personalomflyttningar, utbrändhet och globalisering. De har lärt sig att efter den ena vågen följer det en ny, och hur de ska reagera när detta uppstår (Jegers, 2001, s.27–28). Babyboomers anses ha förändrat synen på såväl auktoriteter och normer, de har bland annat bidragit till att luckra upp normen om att kärnfamiljen är det naturliga sättet att leva på (Parment, 2008, s.95-96). När babyboomers lämnar arbetsmarknaden, innebär det samtidigt att deras erfarenheter, insikter, överblickar och mentorskap försvinner från arbetsmarknaden.

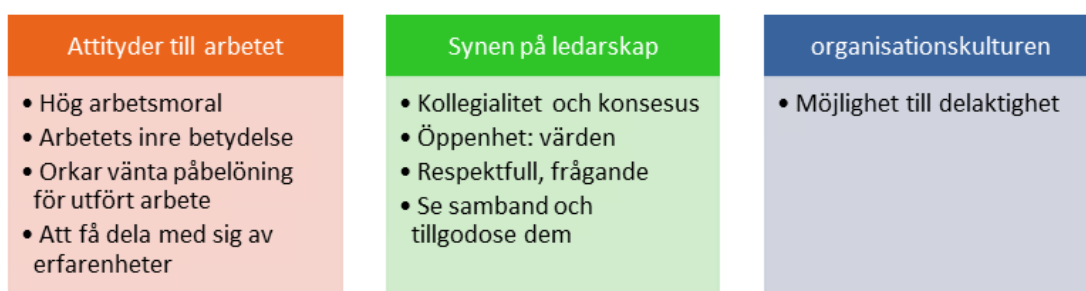
En viktig fråga berörande den här generationens arbetskraft är överföringen av kunskap och erfarenheter från en generation till en annan. Denna överföring av ”tyst kunskap” från seniorer till unga bör göras systematiskt och i tid innan kunskap förankrad med erfarenhet försvinner med seniorerna och deras pensionering (Ilmarinen, 2006). Att identifiera och överföra tyst kunskap kräver personalhanterings verktyg liksom interaktion, samarbete, dialog, team- och pararbeten samt mentorskap (Moilanen, 2008). Att identifiera och överföra tyst kunskap har vuxit fram som en central del av det generationsanpassade ledarskapet för att lyckas samla ihop de erfarna medarbetarnas kunskap, förmågor och erfarenheter de samlat på sig under årens gång (Moilanen & Virtainlahti, 2005).

Babyboomers behövs i arbetslivet eftersom deras kunskaper är av stor betydelse på grund av att de anser sig kunna bidra med sina kunskaper för att driva organisationen framåt (Eisner, 2005). När Babyboomers går i pension, försvinner en stor del av deras kompetens. Detta leder till att det blir svårare att rekrytera personal samt till arbetsbrist. Ytterligare en anledning till varför det blir svårare att rekrytera är att kompetenserna blir allt mer avancerade, vilket blir besvärligare att granska. Dessutom måste organisationen förstärka sin rekrytering genom nya medarbetare (Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2002, s.37– 38).

En kvantitativ studie som gjorts av Lindgren, Fürth, Kempe och Krafft (2005, s.9) berörande babyboomers redogör för hur andra generationer ser på dem. I studien framkom att till exempel generation X anser att babyboomers är arbetsnarkomaner och alldeles för

politiska men att generation Y däremot tycker att de är “coola”, fastän de jobbar lite för mycket (Lindgren m.fl. 2005, s.110).

I en undersökning utförd av Finlands näringslivs delegation framkom det att det fanns märkbara skillnader mellan de yngre och äldres attityder och värden förankrade till arbetslivet. En av skillnaderna mellan yngre och äldre är att själva arbetet betyder mer för den äldre generationen än vad det gör för de yngre. Den äldre generationen betonade arbetsvärden och dess funktion som ett samhällsligt ansvar (Vesterinen & Suutarinen 2011, s. 117.) Vesterinen och Suutarinen (2011, s. 117) uppmärksammade att de yngre inte upplevde det värdet lika viktigt.



Figur 1. Sammanfattning av babyboomer generationens värderingar gällande arbete

2.5.2 Generation X, 1960-1980 talet

“Work to live, don’t live to work”

- Quotes ideas

Generation X, födda på 1960-1980-talet, är den första generation som vuxit upp i hushåll där båda föräldrarna i första hand arbetat heltid. För dem var ett konsumtionsamhälle och välbefinnande redan mer kända begrepp som med tiden blev en självklarhet. (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, s. 8).

Generation X har dock på flera sätt haft en svår väg in i arbetslivet eftersom den första delen av deras yrkesverksamma år bestått av lågkonjunktur och ekonomisk instabilitet. Detta har gjort att generationen fått lära sig att värdesätta en anställning och möjligheten att göra karriär. Generation X beskrivs som realisterna som är medvetna om att de själva måste utföra hårt arbete för att lyckas. Generationens hårda attityd och ambitioner har i sin tur

gjort dem framgångsrika på dagens arbetsplats men samtidigt auktoritära och pådrivande i sitt arbetssätt (Howe & Strauss, 2007).

Enligt undersökningen Global Leadership Forecast 2018 av Nielsen (2017) använder generation X sociala medier 40 minuter mer i veckan än generation Y. De är också den generation som använder flest enheter som smarta telefoner, datorer och läsplattor. Att gå från analogt till digitalt är en revolutionerande transformation som har resulterat i att de förutom sin lojalitet även är öppna för förändring. Generation X är nyfiken och värdesätter extern vägledning och utveckling som exempelvis workshops, kurser och seminarier där de kan nätverka och guidas av mentorer i sin bransch. De uppskattar också digitala verktyg som förbättrar deras lärande så att de kan få ut det mesta i deras sin utveckling. De är positivt inställda till ny teknologi som hjälper dem att behålla kontrollen över sina liv men också av att kunna påverka och uttrycka sig.

Jonkman (2011) menar att generation X uppskattar effektiv kommunikation, flexibilitet och effektivitet. Som medarbetare förväntar sig generationen stor tillit från sin chef. Jonkman (2011) skriver även att en individ tillhörande generation X är en självständig person och ser sin karriär som en mycket viktig del av den egna identiteten. Generation X uppskattar också bland annat en ledare som vågar vara personlig och känslsam. Generation X förväntar sig att chefen är någon som ska föregå med gott exempel och vara en förebild för sina medarbetare. (Howe & Strauss, 2007).

Enligt Nuutinens (2012) sammanfattning betyder lön och yttre belöningar i arbetet mycket liksom direkt feedback och bekräftelse för generation X. Teknologin är en väsentlig del av deras liv. Generation X uppskattar utvecklingsmöjligheter i arbetet och möjlighet till fortbildning. Det är betydelsefullt med flexibilitet och att få ta eget ansvar samt påverka olika beslut som görs. En ledare bör enligt generation X vara lyhörd samt ta ansvar för förberedande arbete.

Attityder till arbetet	Synen på ledarskap	Organisationskulturen
<ul style="list-style-type: none"> • Lön och yttre belöningar • Direkt feedback och bekräftelse • Teknologins betydelse • Självständighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Möjlighet till karriärsframgång samt fortbildning • Flexibilitet • Tillit • Ansvar och möjlighet att påverka beslut • Lyhörd och ansvarar för förberedande av arbete • Personlig och känslsam, vara förebild 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppskattar inte auktoritärt beteende på samma sätt som tidigare generation • Möjligheter att påverka • Kommunikation

Figur 2. Sammanfattning av generation X värderingar gällande arbete.

2.5.3 Generation Y, 1980-1990 talet

”Lite roligt skadar inte”

- Office It partner

Enligt Hersey, Blanchard och Johnson (2001, s.159) kallas denna generation även för Nexters, Millennials, Internet generation, Generation why? och Echo Boomers. Generation Y är födda på 1980-1990 talet och anses vara den generation unga arbetstagare som under senare år blivit aktiva arbetare på arbetsmarknaden (Anderson et al., 2017).

Generation Y:s barndomstid har omringats av en uppfostran under demokratiska förhållanden till skillnad från den äldre generationen, där föräldrar varit tydliga auktoritetsfigurer. Barnen som växt upp i generation Y har fått större utrymme till medbestämmande i hemmet på ett sätt som tidigare generationer inte upplevt. Generation Y har också varit mer påpassade och uppmuntrade under sin uppväxt (Howe & Strauss, 2007).

Tidigare forskning pekar på att den uppmärksamhet generationen Y fått med sig från hemmet under uppväxten gjort avtryck även när det kommer till vad unga arbetstagare förväntar sig av ledare i arbetslivet. Det har till exempel visat sig att unga arbetstagare i större grad än andra generationer uppskattar ett ledarskap som är individbaserat, stöttande och personligt (Anderson et al., 2017). I guiden ”Så säkrar du digitaliseringen” skriver man att generation Y prioriterar att ha kul på arbetsplatsen och arbetet är ofta en förlängning av deras sociala gemenskap och identitet. De behöver inte vara bästa vänner med sina kollegor, men det skadar inte.

Jonkman (2011) förklarar att när Y-generationen beskriver den perfekta chefen låter det ibland som att de beskriver en personlig assistent. Efter en uppväxt där de behandlats som jämlika av föräldrarna ser man inte hierarkier utan det är för dem en självklarhet att de kan ifrågasätta beslut eller prata med chefens chef ifall de inte upplever sig bli uppmärksammade. Generation Y vill ha någon de kan tala med när som helst, inte bara en gång om året vid ett utvecklingssamtal. De söker någon som tillåter kreativ frihet och en ledare som ger dem mycket flexibilitet när det kommer till arbetstid och arbetsplats. Kanske är det därför som tjänande ledarskap och coaching är så aktuellt i alla ledarskapsböcker just nu? Till skillnad från den äldre generationen som uppskattar yttre belöningar så är detta något ytterst främmande för generation Y (Jonkman, 2011).

Bennet, et al. (2012) skriver att arbete inte får kosta extra tid från familjen eller fritiden, utan balans är viktigt för generation Y. Det är viktigt att arbetet är en del av deras identitet samt intresse. Generation Y söker därmed mening som förblir en viktig del för att de även ska stanna på kvar på arbetsplatsen (Bennett, Pitt & Price, 2012). Parment (2008) har beskrivit generation Y som en grupp som har arbetet som ett intresse i sin livsstil. Phil (2011) beskriver generation Y som en olojal generation gentemot sin arbetsgivare i och med att de kan lämna arbetsplatsen mycket snabbt ifall de känner att deras individuella mål och utveckling inte uppfylls. DeVaney (2015) beskriver generation Y i arbetslivet som kreativa, otåliga, resultatfokuserade, teamberoende, optimistiska och att de vill ha balans mellan privat- och arbetslivet.

Forskare definierar generation Y som självsäkra. De sticker ut genom sin vilja att förverkliga sig själva på ett helt eget sätt jämfört med hur tidigare generationer gjort. Denna drivkraft förklarar Martin och Tulgan (2011) komma ur viljan att betyda något för organisationen. Phil (2011) menar att generation Y blir motiverade av självförverkligande. Phil förklarar även att kommunikation värdesätts högt av generation Y och motivationen stiger om kommunikationen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren är tydlig. Johnson (2015) anser också att generation Y blir motiverad av tydliga syften som kan redovisas med verksamheten eller själva uppgiften.

Både Phil (2011) och Parment (2008) skriver att motivationen för arbetet samt organisationen stiger om uppgifterna på arbetsplatsen känns utmanande och meningsfulla. Phil (2011) skriver även att generation Y väljer att arbeta med sådant som ger dem möjlighet att uppnå sina uppsatta mål och ambitioner. Ahonen m.fl. (2015) beskriver att generation Y:s liv domineras av virtualitet och nätverk och att de vill ha en interaktiv och närvarande ledare.

Attityder till arbete	Synen på Ledarskap	Organisationskulturen
<ul style="list-style-type: none"> • Virtualitet och nätverk • Jobbets lämplighet i enlighet med egen värdegrund • Balans mellan arbete och fritid • Anpassa arbetsuppgifterna • Utvecklingsmöjligheter 	<ul style="list-style-type: none"> • interaktion och närvarande ledarskap • Gemensamma mål och kollektiv verksamhet • Vägledande och integrera medarbetarnas • Behörighet • Tydlig kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Trivas på arbetsplatsen • Påverkningsmöjligheter i arbetet • Uppmuntrande arbetsmiljö • Ömsesidig flexibilitet • Tydligt syfte

Figur 3. Sammanfattning av generation Y värderingar gällande arbete.

2.5.4 Generation Z, 2000-talet

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

Den yngsta generationen som är på väg in i arbetslivet, generation Z, är födda på 2000-talet är ännu för många ett mysterium men beskrivs som förändringarnas motor. Jonkman (2011) skriver att man ska komma ihåg att hur unga arbetstagare stiger in i arbetslivet oftast är en förlängning av den process de lärt sig i skolan. Det är en mycket lång tidsperiod mellan den skola som representerades av auktoritet och skolan som idag är målstyrd och grupporienterad.

Generation Z påminner på många sätt om generationen Y. Båda förenas av digital tid och nät samt snabba förändringar. Generation Z vill ha frihet. Livets syfte är att bli sedd och den egna personligheten utvecklas i förhållande till hur andra kommenterar den via nätet. Social media är en av speglarna med vars hjälp av generation Z formar en uppfattning om sig själv och av andra, liksom övriga saker. Generation Z förväntar sig att alla och allt är öppet och genomsnittligt (Tienari & Piekkari, 2011, s. 13-16). Generation Z vill få erfarenheter av livet och dela med sig med andra (Tienari & Piekkari 2011, 16.) De söker inte livets innehåll från arbetet utan arbetet är bara en del av livet. De söker upplevelser och inspiration och inte titlar (Tienari & Piekkari 2011, 36.)

Bland flera generationsforskare kommer det även fram att den nya generationen Z, uppskattar värdegrunder och väljer organisationer som betonar vikten av värdegrunderna på arbetet. Tapscott (2010) beskriver generation Z som personer som vill ha frihet i allt som de gör. De älskar individuella lösningar och anpassningar. Det ifrågasätter, söker efter ärlighet och öppenhet inom arbetet och vill ha underhållning och lekfullhet. De är innovationerna, förhållanden och samverkans generation som vill att allt ska ske i en snabb takt. Tapscott (2010) skriver att generation Z förändrar världen genom att skaka om de nuvarande ”vanliga verksamhetsformerna”.

Behovet av att bli sedd förknippas med västvärldens individualisering. De individuella lösningarna och anpassningsmöjligheterna är enbart isbergets topp i detta fall. Människan är fortfarande även ett flockdjur i större grad. Tienari & Piekkari (2011, s. 16) refererar filosofen Maija-Riitta Ollila som har sammanfattat detta på följande vis:” Berätta för mig, till vilken flock du hör, så berättar jag till dig, vem du är - och vem du kan vara”. Den man umgås med, identifierar sig med och blir identifierad med, är i fantasiernas värld väldigt viktigt. Att välja rätt flock är idag ett viktigt uppdrag, oberoende om det är frågan om

arbetsgivare eller företag, som man köper tjänster ifrån eller medverkar i. Trots generation Z:s behov av individualisering vill de känna att de tillhör en bredare gemenskap (Tienari & Piekkari, 2011, s. 36).

Hur ledningen ser på sin organisation som en del av en innovativ framtid är viktigt. Generation Z har under sin uppväxt fått lära sig att ett arbete ska vara utvecklande och att det ska kännas bra att gå på jobb. Därför är det en generation som fäster större vikt vid organisationens ideologiska syfte och hur det behandlar kunder såväl som medarbetare. Det blir svårt för en organisation att vara en attraktiv arbetsgivare om man fortfarande hänger kvar i en organisationsmiljö som styrs av hierarki och status (Jonkman, 2017). Tienari & Piekkari (2011, s. 17) skriver att man bör leda medarbetarnas livsberättelse till verklighet. Medarbetarna bör identifiera sig med organisationens berättelse och uppfylla den i praktiken, här och nu. Organisationens berättelse är inte mera en slumpmässig sak, utan man bör inom organisationens ledning ta den på allvar som ett strategiskt verktyg. Medarbetarna behöver svar på vad man kräver av dem och på vad de bör fokusera på. Vi måste inse att vi idag lever i ett branding samhälle.

Attityder till arbetet	Synen på ledarskap	organisationskulturen
<ul style="list-style-type: none"> • Individuella lösningar och anpassning • Möjlighet att identifiera sig med organisationens berättelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramar • Självständigt arbete • Feedback • Bekräftelse • Förtroende 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativt förhållningssätt • Ideologiska syfte viktigt • Öppenhet och genomskinligt

Figur 4. Sammanfattning av generation Z värderingar gällande arbete.

2.6 Att leda olika generationer

”Klokhhet är då man samtidigt kan hålla i tankarna två saker som är varandras motsats och trots det bevara sin handlingsförmåga”.

- F.Scott Fitzgerald (Tienari & Piekkari, 2011, s. 215)

Som bäst finns det fyra olika generationer i arbetslivet som har olika attityder till arbetsplatsen. Detta ställer höga krav på ledarskapet. En central utmaning för ledaren blir att fokusera på interaktionen mellan alla generationerna och lyckas leda olika generationer samtidigt. Det krävs att medarbetarna och ledaren respekterar olikheter och har förmåga att

anpassa sig till olika värderingar. Det är nödvändigt att förstå sig på olika generationer, att få höra olika erfarenheter och berättelser om arbetslivet. Det är bra att se sig själv som en del av det historiska, föränderliga arbetslivet. När man känner igen sina arbetskolegors olika upplevelser om världen är det samtidigt lättare att förstå andra och man kommer även bättre överens på arbetsplatsen. Att empatiskt beakta olikheter mellan olika generationer kan minska på problem inom arbetslivet. (Järvensivu, 2014).

Dwyer och Azevedo (2016) menar att ledaren behöver ha förståelse för vad individen vill åstadkomma med sitt arbetsliv för att lyckas skapa en motiverad anställd. Genom att föra dialog kring olika värderingar på arbetsplatsen som beaktar vad organisationen och medarbetarna står för gynnar både arbetstagaren liksom arbetsgivaren. Med tiden betalar det sig tillbaka genom bättre arbetshälsa, ökad effektivitet liksom minskad sjukledighet och en minskad kostnad på sjukpension. (Työterveyskeskus, 2016).

Tienari & Piekkari (2012, s. 214, 215) pratar om epäjohtaminen, som inte har en direkt översättning till svenska och jag har därför valt att i detta arbete kalla för generationssensitivt ledarskap. Generationssensitivt ledarskap grundar sig i förmågan att föreställa och förena, utföra föränderligt arbete, arbeta i nya konstellationer, identifiera olikheter samt utgå från annorlunda kriterier berörande ledarens ställning. Generationssensitivt ledarskap utgår från att uppnå mål indirekt och det centrala förblir att gömma undan sitt ledarskap och balansera mellan frihet och ramar. Ledarskapet i sig har inget mål. Ett generationssensitivt ledarskap handlar om att se världen ur ett helhetsperspektiv, att balansera mellan olika alternativ som ser ut som varandras motsats men som i själva verket är två sidor av samma mynt.

Tienari & Piekkari (2011, s. 215) refererar författaren F.Scott Fitzgerald som har uttryckt sig på följande sätt: ”Klokhet är då man samtidigt kan hålla i tankarna två saker som är varandras motsats och trots det bevara sin handlingsförmåga”. Ledarskapet kräver just denna slag av sensitivitet. Det krävs förmåga att identifiera alternativ och ha kontroll över dem. Tienari & Piekkari (2011, s. 215) skriver ytterligare utgående från Suvi Nenonen och Kaj Storbackas Markkinamuotoilun hengessä att balanserandet bör grunda sig i hur organisationen kan tillföra medarbetarna mervärde.

Balanserande handlar även enligt Sydänmaalakka (2004) om att balansera mellan att tro på framgång och samtidigt tåla misslyckande. Sydänmaalakka förklarar att balanserandet inte handlar om antingen – eller utan om både - och. En generationssensitiv ledare möter exempelvis generation Z genom att inta en coachande attityd samtidigt som man bygger

mening och skaffar förståelse om olikheter. Coachande i sin tur kommer inifrån organisationen och skapar en central ram för meningsfulla möten mellan människor. Exempelvis kan det handla om att som coach låta olika medarbetare stiga fram när de har flow och är ivriga och får de övriga med på att uppnå bättre resultat. Generationssensitivt ledarskap betyder ändå inte att ledaren behöver kringgå viktiga val och beslut. Tvärtom. Coachen stiger fram då det behövs ta beslut och ansvar. Coachning handlar likaså om att balansera mellan att ta ansvar samt att dela på det. Coachen eller den generationssensitiva ledaren behöver även ha en förmåga att ta till sig kritik. Det i sin tur kräver en förmåga att anpassa sig till den övriga gruppen. (Tienari & Piekkari, 2011, s. 225-226).

Tienari & Piekkari (2011, s. 59) refererar professor Keltikangas-Järvinen som belyser vikten av sociala förmågor hos ledaren som god verksamhetspraxis, känslig avläsningsförmåga av olika situationer, tålmod och lugn samt förmåga att hantera olika människor med gemensamma beslut. Att vara social är ett medfött temperament som förankras med viljan att vara med andra människor. Sociala förmågor kräver däremot inte ett specifikt temperament.

Trots den nya generationens framfart på arbetsmarknaden så handlar ledarskapet inte om att enbart anpassa sig till deras behov utan att fokusera på interaktionen mellan alla generationerna. Jonkman (2017) menar att nyckeln till ett generationssensitivt ledarskap är att inta ett nyfiket förhållningssätt, vara flexibel, föränderlig och intresserad. Jonkman (2017) förklarar att när en medarbetare till exempel lyfter fram en åsikt som känns provocerande så är det viktigt att försöka göra sig intresserad. Som ledare måste man ha förståelse för växelverkan mellan människor tillhörande olika generationer. Detta kräver i sin tur att alla medarbetare och ledaren respekterar olikheter och har förmåga att anpassa sig till olika tankesätt. BB-X-Y-Z, olika generationer kan inom organisationen vara i mycket olika positioner beroende på när de kommit in i arbetslivet. De bär alla på sin egen erfarenhetsvärld och beroende på vilket livsskede de befinner sig i har de olika förväntningar och behov på sin arbetsgivare. (Tienari & Piekkari, 2011, s. 248-249).

En av de större utmaningarna för ledaren blir samspelet i det vardagliga arbetet mellan människorna. Tienari & Piekkari (2011, s. 251) har refererat Hietaranta som sagt att de nykomna unga i arbetslivet kan ibland ha för höga uppfattningar om sitt kunnande och det skulle vara bra med respekt för de äldre medarbetarnas erfarenhet. Men man ska även komma ihåg att de erfarna ibland kan vara för mycket försvarande framför de nykomna. Man bör som ledare anpassa sig och bemöta alla jämlikt.

De enskilda skillnaderna sätter ytterligare höga krav på ledaren och gör det generationssensitiva ledarskapet utmanande. Generationernas inre heterogenitet utmanar de stereotypiska uppfattningarna. Trots att nästan alla tycker att en bra ledare bemöter alla jämlikt, uppmuntrar, är intresserad av medarbetarnas arbete, ger feedback och bär ansvar betyder dessa element för olika människor ibland mycket olika saker (Tienari & Piekkari, 2011, s. 251). Eftersom den ideala ledarskapsstilen är bred, är det även klart att det så gott som är omöjligt att tillfredsställa alla. Därför kräver generationssensitivt ledarskap situationsmedvetenhet. Vem bör anpassa sig till vems förväntningar och önskningar? Vems vanor och seder följer man? Oberoende vad man beslutar sig för så kräver ledande av flera generationer samtidigt anpassning som inte alltid kan ske rättvist. Någon måste anpassa sig mera än andra och alla medarbetarna bör vara beredda på att kompromissa berörande sina förväntningar. Trots att generation Z väcker osäkerhet och rädsla för att organisationerna inte lyckas erbjuda alternativ som attraherar den nya generationen så brukar de unga blandas med de övriga generationerna och det kan i själva verket hända att olika generationer har mycket gemensamt, i alla fall när det kommer till ledarskapet (Tienari & Piekkari, 2011, s. 248-253).

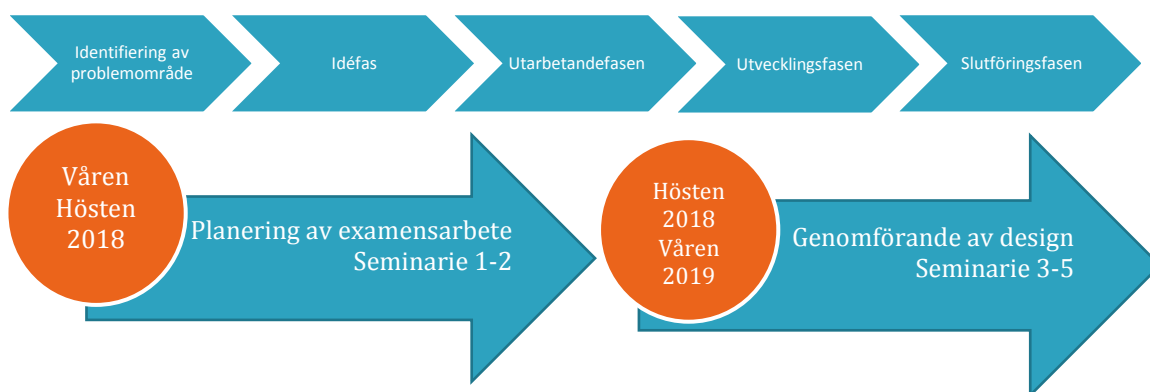
Enligt Tienari & Piekkari (2011, s. 262) måste man som ledare i framtiden tillägna mer tid åt diskussioner berörande arbetspraxis tillsammans med sin personal på arbetsplatsen. Alla anställda måste inte följa en viss form av arbete utan olika medarbetare kan ha olika friheter. Arrangemangen går att upplevas som rättvisa ifall man öppet pratat om dem tillräckligt ofta. Olika generationer kan föra ett liknande språk när det kommer till ett gott ledarskap och genom det gemensamma språket generationerna emellan öppnas en aktuell och ytterst viktigt mål för generationssensitivt ledarskap, nämligen arbetshälsa. Det handlar inte om en enskild rekreationsdag.

Oberoende av om ledaren fungerar som generationssensitiv ledare eller coach förblir det centrala i förmansarbetet att organisera arbetet så att de anställdas kunskap och organisationens arbetsuppdrag förenas på bästa möjliga vis. Man behöver som ledare försäkra kunskapen och utveckla den ifall det inte finns tillräckligt av den. Exempelvis erbjuda nya arbetsmetoder. Genom att se till att kunskap, arbetsuppdrag och utsatta mål är i balans kan man uppnå målsättningarna på bästa möjliga sätt. Ledaren behöver även fungera som informatör mellan den egna verksamheten och den övriga organisationen. Ledaren bör introducera ny personal genom att berätta om organisationens mål och arbetsskyddsinstruktioner. (Kaistila, 2005, s. 6, 10, 12–13, 15).

Man behöver inte enbart informera om arbetsskyddsinstruktionerna utan även försäkra arbetshälsan genom olika åtgärder och metoder (Kaistila 2005, s. 15). Ledaren kan med sitt eget agerande påverka arbetshälsan på arbetsplatsen genom att behandla sina anställda jämlikt och se till att det egna ledarskapet stöder de anställda till att lyckas. Arrangemang av arbetsuppgifter, gemensamma spelregler och information samt kommunikation är grundpelarna för en fungerande arbetsgemenskap och påverkar allas arbetshälsa (Hyppänen, 2007, s. 151- 153). En fungerande och välmående arbetsgemenskap är till hjälp för att uppnå arbetsplatsens mål. Förutsättningar för en fungerande arbetsgemenskap skapas däremot genom rätt sorts och mångsidiga ledarskapsförmågor. (Yritys- Suomi 2013b).

3 Metod

Med utgångspunkt i arbetets syfte och frågeställningarna beslutade jag mig för att utgå ifrån ett verksamhetsinriktat examensarbete där jag utgående från den teoretiska grunden valde som tillvägagångssätt i den metodologiska delen produktutveckling. Produktbaserade examensarbeten inom den sociala branschen är ett rätt så nytt tillvägagångssätt. Jag har förverkligat produktutvecklingen med stöd av Jämsä och Manninens (2000) processbeskrivning.



Figur. 5. Examensarbetsprocessens framskridande.

En förutsättning för ett produktutvecklingsprojekt är behovet av en produkt och en preliminär implementeringside. Produktutvecklingen fortskrider stegvis och dess längd beror på målsättningarna. Det går tydligt att urskilja fem faser i produktutvecklingsprocessen. Dessa faser är identifiering av problemområde, idé-, utarbetande-, utvecklings- och slutföringsfasen. Det går att förflytta sig från en fas till en annan trots att en tidigare fas fortfarande är halvfärdig. Grunden för produktutvecklingen

kan vara att utveckla en redan existerande produkt eller att skapa en helt ny produkt. Syftet med en ny produkt är att besvara de behov som finns inom problemområdet. Innan idéskedet behöver man identifiera problemet eller utvecklingsbehovet, ta reda på hur ofta problemet uppstår samt vilken målgrupp som berörs (Jämsä & Manninen 2000, s.28-31).

Vilkka och Airaksinen (2003, s.19-20) lyfter även fram vikten av att man skriver dagbok om sin examensarbetsprocess. Enligt dem är det bra att dokumentera varje steg i processen, så att man senare har möjlighet att komma ihåg varför man gjort ändringar samt vissa beslut. Att dokumentera och skriva dagbok gör det lättare att skriva om hur man gått till väga i examensarbetet steg för steg (Vilkka & Airaksinen 2003, s.26). I processdagboken har jag samlat centrala händelser och beslut samt skrivit ner arbetsprocessen. Det har hjälpt mig komma ihåg de olika stegen i arbetet. I processdagboken har jag skrivit ner aktuella saker under olika handlednings- och opponeringstillfällen samt berört egna reflektioner. Att ta fram själva produkten har varit en kreativ process där resultatet inte har kunnat vara planerat i förväg, istället har processen visat vägen.

Processen inleddes våren 2018 när jag bekantade mig med litteratur över ålderscentrerat ledarskap. Jag kom fram till att det i arbetslivet finns en hel del information om ålderscentrerat ledarskap med fokus på att beakta den enskilda individens biologiska ålder och erbjuda praktiska åtgärder utgående ifrån medarbetarens fysiska behov. Däremot var synen på olika generationer i arbetslivet relativt nytt och jag valde att begränsa mitt arbete till olika generationer på arbetsplatsen.

När man talar om olika generationer på arbetsplatsen förankras fenomenet med olika värderingar som en följd av den tid man vuxit upp i. I litteraturen framkom det att ledaren behöver förstå sig på olika generationer inom organisationen eftersom konflikter generationerna emellan kan uppstå och påverkar organisationens verksamhet (Joshi mf.l. 2011, s. 183). Ledaren behöver känsligt läsa olika situationer och ha förmåga att agera på olika sätt med olika människor i olika sammanhang. Detta kräver i sin tur att alla medarbetare och ledaren respekterar olikheter och har förmåga att anpassa sig till olika tankesätt. Det finns ett behov att diskutera dessa olikheter på arbetsplatsen och ledaren bör involvera personalen i dialogen och planeringen för att undvika kulturkrockar samt avundsjuka och misstro till ledaren. Arrangemangen går att upplevas som rättvisa ifall man öppet pratat om dem tillräckligt ofta (Tienari & Piekkari 2011, s.262). Det framkom även genom tidigare undersökningar att ledaren saknar information samt modeller för hur man kan stöda en mångfaldig arbetsplats (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, s. 35).

3.1 Idéfasen

Enligt Jämsä & Manninen (2000, s. 35-40) inleds produktens idéfas när man hittat ett utvecklingsbehov och man försöker då hitta en lösning till problemet genom att gå igenom olika tillvägagångssätt. Ett innovativt tänkande hjälper till att hitta lösningar just till de behov som är aktuella. Brainstorming är ett bra arbetssätt eftersom man då kan tillämpa kreativitet och få tillgång till så många olika idéer och synsätt som möjligt inför förverkligandet. Vid brainstorming skriver man ner alla idéer så de blir synliga. Idéerna går att utvärderas vid det skede när nya idéer inte mera framkommer. Det viktigaste målet är att finna de bästa idéerna (Jämsä & Manninen 2000, s. 35-36).

I november 2018 efter idépresentationen var jag i kontakt med en kommuns social- och hälsovårdschef om intresse att medverka på ett hörn i mitt examensarbete. Problemområdet visade sig vara mycket aktuellt och intressant men det beaktades ännu inte beaktades i kommunens strategi. Informationen i sig bekräftade den information jag tagit del av i bakgrunden som gällde mångfald. Det framkom att finländska organisationer säger sig uppskatta mångfald som resurs men organisationerna har inte tydligt tagit ställning till dess betydelse i den egna verksamheten eller i strategin och den operativa personalledningen (Lahti 2014, s. 25).

Social- och hälsovårdschefen ansåg att mitt problemområde var något som de inom organisationen ville börja arbeta kring. I detta skede föddes idén om att skapa en handbok som riktar sig till ledare som arbetar med personalfrågor inom vård och omsorg som kan användas som ett hjälpmedel för att starta en dialog kring olika generationers värderingar på arbetsplatsen. Målet med min produkt skulle vara att stöda ett generationssensitivt förhållningssätt hos ledaren med fokus på frågor som berör olika generationers värderingar kring arbete. Handboken kändes fördelaktig med tanke på utgångsläget. Att skapa en handbok är nämligen ett lätt sätt att synliggöra information samt konkreta verktyg på. I december 2018 skickade jag ut förfrågan om forskningslov som beviljades i januari. Ansökan om forskningslov gjordes för jag önskade ta del av ledares tankar kring handboken i form av kvalitativ intervju, efter att produkten var färdig utarbetad. Deras åsikter skulle vidare beaktas vid utvärderingen samt slutförandet av produkten.

3.2 Utarbetningsfasen

Utarbetningsfasen kör igång när det finns ett beslut om produkten som man vill planera och förverkliga. Under handbokens olika skeden är det viktigt att känna igen kriterierna för

en bra handbok. Handboken ska vara tydlig, lättförståelig och uppmuntra läsaren till att arbeta själv med handbokens innehåll. Rubrikerna ska strukturera innehållet och tydliggöra informationen. Rättstavelser behöver beaktas och det rekommenderas att man emellanåt låter en utomstående person läsa handboken eftersom man själv kan bli blind för den egna texten. Ifall handboken innehåller bilder behöver dessa stödas med text och fungera som ett stöd för förtydligande av information. Det viktigaste är dock att man kommer ihåg till vem man skriver handboken. Gör man handboken till en yrkesperson eller kund inom hälsovården? (Hyvärinen 2005). Texten behöver vara tydlig och ifall handboken innehåller nya begrepp behöver dessa förtydligas för att undvika missförstånd (Hyvärinen 2005).

En typisk skiss för utarbetningen är en analys av vilka olika aspekter och faktorer som ska styra produktdesignen. Vid utarbetningsfasen behöver man utreda de viktigaste delområdena för att garantera produktens kvalitet. De avgörande frågorna är exempelvis vilket mål produkten har och hur man uppnår dem (Jämsä & Manninen 2000, s. 52). Aspekter som bland annat styr kvaliteten vid utarbetande av produkten är verkställaren av produkten, finansieringsmöjligheter, sakkunnighet, värden och principer, verksamhetsmiljö, föreskrifter och instruktioner samt ämnet produkten berör. Kvalite uppstår när dessa delområden optimeras och stöder varandra (Jämsä & Manninen 2000, s. 43, 55). Handbokens visuella och kommunikativa del behöver vara sådana att det går att känna igen målet genom det övergripande utseendet. Textdelen behöver utarbetas så att den betjänar målgruppen. I texten behöver man beakta främmande ord och öppna upp dem för läsaren så att förståelsen inte blir svag (Vilkka & Airaksinen 2004, s. 51-53).

Eftersom det framkom i den litteratur och undersökningar jag tagit del av att ledaren saknar information samt konkreta modeller berörande mångfald och hur man bemöter olika generationer på arbetsplatsen ville jag att min produkt skulle rikta sig till ledare inom social- och hälsovården och att handboken skulle innehålla båda information samt övningar som ledaren kan ha nytta av. Handboken behöver innehålla information om det aktuella problemområdet, varför det är viktigt att på arbetsplatsen beakta olika generationers värderingar till arbete, lyfta fram de aktiva generationerna på arbetsplatsen och beskriva hur man kan gå tillväga för att lyckas möta medarbetare tillhörande olika generationer utan att det uppstår konflikter.

3.3 Utvecklingsfasen

Produktens utveckling fortskrider på basen av de beslut samt uteslutningar man gjort i de tidigare faserna och när man kommit fram till vad produkten ska innehålla. Produkten har som syfte att fungera som ett hjälpmedel för brukaren. Produkttillverkningen följer produktspecifika utvecklingsstadier. Produktens innehåll behöver bestå av fakta som beskrivs kortfattat och förståeligt. Man behöver även uppmärksamma mottagarens behov av information berörande ämnet. Vid utförande av innehållet behöver produktens utförare ha förmågan att överföra information till mottagaren. Produktens innehåll behöver vara tydligt och lättläst så att läsaren förstår det centrala budskapet under första läsningen (Jämsä & Manninen 2000, s. 54- 56).

Med tanke på hållbar utveckling, kostnadsfrågor samt lätt tillgänglighet ville jag utforma produkten i elektronisk form som vid behov går att printa ut. Det är viktigt för mig att handboken ser tilltalande ut. Jag letade en hel del på internet för att hitta program som erbjuder gratis design och layout, detta eftersom mitt examensarbete inte är finansierat av någon utomstående part och jag står själv för alla kostnader. Till sist hittade jag sidan canva.com som erbjöd snygga och enkla layouts för olika uppdrag och valde att skapa min produkt med hjälp av deras program. Jag strävade efter att bevara handboken kort och kortfattad.

Min första version av handboken blev dock allt för bred och innehöll delar som inte var relevanta för handboken. Strukturen var otydlig och handbokens praktiska del innehöll för många element som inte var tillräckligt beskrivna. Genom samarbete mellan handledaren och opponenter för examensarbetet har jag fått utvecklingsidéer och förslag som hjälpt mig utforma den nya versionen av handboken.

Under vintern 2019 planerade jag kunskapsdelen och verktygens placering i handboken, så att verktygens betydelse blev motiverade och instruktionerna för verktygen tydliga. Jag valde att dela in handboken i två delar för att på så vis göra målet med handboken tydlig och lättförstått. Kunskapen jag fått i kapitlet 2. Bakgrund om tidigare forskning berörande mångfald, kultur, olika generationers attityder till arbete samt generationssensitivt ledarskap hjälpte mig att utforma handbokens första del som består av en beskrivning av de centrala utmaningarna för en generationssensitiv arbetsmiljö, förtydligande av centrala begrepp, en kartläggning av olika generationers värderingar till arbete samt riktlinjer för ett generationssensitivt ledarskap.

Handbokens andra del består av en ingående genomgång av tre enkla värderingsverktyg; vinjettloppan, 40 värdekort samt generationssensitiv värderingskarta samt instruktioner för hur man använder dem. Tidigare generationsforskning, samt undersökningar berörande olika generationers attityder gällande arbete, ledarskap samt organisationskulturen har stått till grund för skapande av dessa verktyg. Övningarnas syfte är att medvetandegöra medarbetarna om att vi är olika och målet med övningarna är att som ledare bli bättre på att i framtiden ta i bruk olika generationers styrkor på arbetsplatsen.

Jag funderade en hel del över hur mycket teori det behövde ingå i handboken för att läsaren skulle förstå till vilket ändamål de konkreta verktygen var till för. Eftersom problemområdet är relativt nytt var jag mån om att informationen i handboken behövde vara tydlig och noggrant utvald. I första delen var det viktigt att få fram att handboken riktar sig till ledare som arbetar inom social- och hälsovården med personalfrågor. Begrepp förtydligades för att det inte skulle uppstå förvirring och missförstånd. Jag gav även exempel för vilket ändamål handbokens innehåll kunde tillämpas.

Jag tycker om att tillämpa metaforer och ville att detta skulle framkomma i min produkt genom att bland annat förankra rubriken och underrubrikerna med en resa. Jag har utarbetat en handbok med ett lekfullt innehåll för att på så sätt frigöra kreativitet och arbetsglädje. En förutsättning för att som ledare skapa möjlighet till delaktighet är att man är öppen inför att tänka något helt nytt och annorlunda. Som ledare behöver man vara öppen inför det ännu inte kända och uppmuntra och stimulera varandras föreställningsförmåga på arbetsplatsen. Precis som i leken, där man släpper fantasin fram och prövar sig i genom tankar och praktik. När man gör det tillsammans med andra ökar möjligheten till en dynamik som är utvecklande och som samtidigt kan vara självreglerande. Detta leder i sin tur till en annan viktig förutsättning. Nämligen att organisationen och alla inom den ställer sig positiva till ett självständigt och kritiskt tänkande. Att det finns en vilja att utforska, kritiskt och på djupet.

Pilotversionen utfördes som sagt på programmet Canva som erbjöd färdiga botten och olika layout. Utgångspunkten för handbokens layout var en väldefinierad text och bilder, som bidrar till att förbättra handbokens begriplighet och attraktionskraft (Torkkola m.fl. s, 54). Texten i handboken är uppdelad i flera kolumner och linjelängderna togs i beaktande i linje med den rekommenderade linjelängden vid utförande av handbok, som är kortast 21 tecken och högst 90 tecken. (Torkkola m.fl., 2002, s. 58) Radavståndet är det rekommenderade avståndet 1,5 för att urskilja tydligt textraderna från varandra. Jag

lämnade tillräckligt med marginalavstånd för att inte göra layouten tung. Läsbarheten förbättrades genom att lämna tomt utrymme mellan styckena (Torkkola m.fl., 2002, s. 56 - 59). Vid val av bokstavsfontsnitt var det viktigt att bokstäverna gick att urskilja tydligt från varandra. Jag valde Arial-font som var storlek 12. Rubrikerna skrev jag med fet stil och valde att använda storlek 16. Jag valde att rama in rubrikerna för att på så vis få rubrikerna att stiga fram tydligt från övriga texten. Jag valde att inte utgå ifrån understrykningar för det skulle få texten att se för kompakt ut. (Torkkola m.fl., 2002, s. 56 - 59).

Jag har valt neutrala och harmoniska grundfärger för handboken så den känns inbjudande och saklig för användaren. Handboken är uppbyggd så att varje sida går i samma mönster. Bilderna som jag använt i handboken är en del av programmet Canvas gratis material och jag har försökt att välja ut bilder som går att relatera till handbokens budskap. Jag har även fotograferat de konkreta verktygen jag skapat och lagt dem med i handboken för att ge användaren en förhandsbild av hur de ser ut vid tillämpande av dem. Under den självtagna bilden finns en undertext som beskriver vad bilden består av.

Kartläggningen av de olika generationernas värderingar till arbete är skapad på Microsoft Excel och de konkreta verktygen vinjettloppan samt generationssensitiva värderingskartan har jag skapat med programmet Paint. Värdekorten är däremot skapade med programmet Word. Verktygen i handboken är i en logisk ordning men de går även att anpassa var för sig beroende på den tid samt behov som finns. Instruktionerna för verktygen är tydligt inramade så att användaren enkelt kan skilja på varje verktyg. Till höger på sidan finns en svartfärgad cirkelsymbol som beskriver på vilken sida mallen för verktyget finns.

Det var viktigt för mig att få in inslag av de olika behov som framkommit vid den teoretiska genomgången genom att fokusera på dem i de konkreta verktygen. Exempelvis ville jag att de inledande citaten under varje underrubrik i bakgrundskapitlet (kapitel 2) skulle stå som grund för verktyget vinjettloppan. Åtta citat finns bakom varje flik i loppan som går att förenas med mångfald, generationer och generationssensitivt ledarskap. Tanken med vinjettloppan är att starta en dialog kring temat generationssensitivitet. Idén om att använda en loppa som verktyg uppstod under en pysselstund med min dotter. Jag gjorde en stegvis förklaring för hur man viker ihop loppan för att tydliggöra verktyget. Instruktionen är placerad på den del av pappersmallen som behöver klippas bort för att loppan ska bli rätt i proportion när man viker ihop den. Vinjettloppan kan användas som en uppvärmningsövning inför de övriga verktygen i form av gruppdiskussion, där man funderar över citatens budskap antingen individuellt eller gemensamt i grupp. Deltagarna

kan anteckna de värderingar och tankar som framkommer och använda dessa som ett underlag i det fortsatta värderingsarbetet.

Idén om de 40 värdekorten uppstod under utredningsseminariet. Min opponent tyckte det skulle vara intressant att beakta de olika generationernas värderingar i min produkt och utgående från det uppstod värdekorten. Värdekorten är illustrerade utgående ifrån tidigare undersökningar kring olika generationers värderingar som gäller arbetsplatsen vilka jag behandlat i den teoretiska delen. På varje kort finns en värdering som antingen är förankrad i arbete, ledarskap eller organisationskultur. På korten har jag även lagt ut en bokstav, som visar om värderingen har anknytning till arbete (A), ledarskap (L) eller organisationskulturen (O). Jag valde att konstruera åtta tomma kort som användarna kan fylla i själva, ifall det uppstår egna förslag på värdeord.

Tanken med korten är att deltagarna diskuterar vad värdeordet på kortet betyder för var och en i gruppen och sedan skapar en gemensam bild och en förståelse kring värderingen. Tanken är att man antecknar det som framkommer och ifall deltagarna vill fortsätta diskussionen så har jag i övningen lagt ut följdfrågorna ;

- *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?*

De 40 värdekorten kan vidare kopplas till det sista verktyget som är den generationssensitiva värderingskartan. Den generationssensitiva värderingskartan består av två delar. På värderingskartans vänstra sida har jag skapat en tabell med tre rutor under varandra som representerar ledarskap, arbete och organisationskultur. Tabellen är formad som ett hus för att på så vis symbolisera organisationen. På högra sidan finns exempel på värdeord som har en koppling till de tre tabellerna samt en beskrivning av hur man kan bemöta värderingen. Innan man inleder uppgiften ska man vika undan den högra delen. Exempelen på olika värdeord är utplockade från den teoretiska referensramen och tabellerna är konstruerade utgående ifrån generationernas värderingar jag valt att beakta i mitt arbete. Det vill säga arbete, ledarskap och organisationskultur. Tanken är att varje deltagare väljer 1 värdekort och placerar kortet på värderingskartan där man tycker att det hör hemma. Efter att alla lagt ut ett kort viker man fram fliken intill och jämför resultaten. Deltagarna kan ytterligare diskutera bilden som format sig och fundera över vad som krävs för att de ska uppnå bilden.

Avslutningsvis uppmuntrar jag deltagarna att avsluta övningarna med en uppföljningsfråga. Det är viktigt att deltagarna får möjlighet att individuellt göra en tillbakablick på övningarna de varit med om. Därmed kan de förslagsvis avsluta med att reflektera över frågan;

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

3.4 Utvärdering av handboken i slutföringsfasen

I slutföringsfasen lönar det sig att ge produkten till en utomstående part för att utvärderas. Genom utvärdering kan man få värdefull feedback på utvecklingsförslag av produkten. Efter feedbacken kan man förflytta sig till slutföringsfasen för att färdigställa slutliga produkten. I denna fas finslipar man små detaljer och ser till att produkten blir duglig för användning. (Jämsä & Manninen 2000, s. 80-81).

3.3.1 Kvalitativ intervju

Utvärderingen av produkten, handboken, har jag valt att göra med hjälp av en kvalitativ intervju av ledare som arbetar med personalfrågor inom social- och hälsovårdsbranschen. Handboken har utvärderats utgående från åsikter av de ledare som deltog i utvärderingen av den samt av mina egna åsikter under processens gång.

Metoden kvalitativ intervjustudie, går att utföras antingen individuellt eller i grupp. Jag valde att utgå ifrån båda versionerna för att få ett så innehållsrikt, djupt och varierande material som möjligt (Johannessen & Tufte, 2002, s. 101). Fördelen med intervju är att man kan få en stor mängd individdata samtidigt som bortfall försvinner. Svaren kan även bli mera detaljerade än i en enkät. Nackdelen med intervjuer är att de är resurskrävande. Intervjuer kräver mer tid vilket i sin tur leder till att man kan ha färre respondenter i sin studie (Rosengren & Arvidsson, 2002, s. 159).

Fokusgruppsintervjuer betyder att en grupp individer samlas och under en begränsad tid får möjlighet att diskutera ett ämne som är på förhand bestämt. Det är moderatorn som leder gruppen, startar diskussionen och vid behov lyfter fram nya aspekter berörande ämnet (Wibeck, 2010, s. 11). Syftet med fokusgruppsintervjun som metod har varit att lyfta fram samtalet mellan deltagarna och de insikter som interaktionen ger upphov till. För att på så sätt få en förståelse för deltagarnas upplevelser av behovet av ett generationssensitivt ledarskap på arbetsplatsen samt feedback på handboken.

Individuell samtalsintervju innebär intensiva intervjuer där intervjuaren är intresserad av att nå en djupare förståelse av en persons erfarenheter och upplevelser (Larsen 2009, s. 85). Genom intervjun kan man medvetet rikta intensionen, vilket innebär att forskaren med hjälp av intervjun hjälper respondenten att rikta uppmärksamheten mot ett fenomen av intresse. (Dahlberg 1993, s. 83) Det är viktigt att ställa kontrollfrågor, dvs. att man tar upp samma tema, men på ett annat sätt. På det viset kan man kontrollera om svaren överensstämmer. (Larsen 2009, s. 85).

Morgan (1996) skriver om skillnaderna mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Ju mer moderatorn styr interaktionen, desto mer strukturerad blir intervjun. En ostrukturerad fokusgruppsintervju betyder att deltagarna i så bred utsträckning som möjligt får diskutera med varandra (Wibeck 2010, s. 56). Jag har valt att genomföra en förhållandevis ostrukturerad fokusgruppsintervju för att deltagarna på så vis får möjlighet att lyfta fram synpunkter som de själva upplever viktiga. Jag hade konkreta frågor förberedda i en frågeguide (se bilaga 4) men jag uppmuntrade samtidigt till fria diskussioner som placerade mig i bakgrunden. I de individuella intervjuerna utgick jag däremot från en mer strukturerad intervju (se bilaga 5) för att hålla fokus på själva handboken. Handbokens utvärdering handlade exempelvis om deltagarna upplevde innehållet aktuellt relaterat till sin arbetsplats, om verktygen var lätt förståeliga, vad de ansåg saknas och ifall de ansåg att handboken kunde fungera som en resurs i deras arbete.

Deltagarna i fokusgruppintervjun har valts ut strategiskt med hjälp av uppdragsorganisationen, eftersom det är de som besitter kontaktinformation och uppgifter om vem som arbetar som ledare inom organisationen. Social- och hälsovårdschefen uppmanade mig att vara i direkt kontakt med två enhetschefer. Dessa skickade slutligen kontaktuppgifter till sina förmän inom vårdbranschen. Totalt anmälde åtta ledare sitt intresse för att delta i fokusgruppintervjun. När jag fått besked om vem som kunde delta skickade jag ytterligare ut ett informationsbrev (se bilaga 2) via e-post till deltagarna om studiens syfte samt information om praktiska arrangemang såsom tidpunkt, plats samt forskningsetiska aspekter. Jag bifogade även ett samtyckesformulär (Se bilaga 3) samt min handbok som deltagarna med kritiska ögon skulle ta del av. Vid dagen för intervjutillfället var dock två av deltagarna frånvarande på grund av sjukdom. Därför deltog sex personer i fokusgruppintervjun.

Fokusgruppsintervjun med sex deltagare genomfördes i samband med ett förmansmöte i ett avskilt rum i nära anslutning till arbetsplatsen. Deltagarna fick ytterligare muntlig

information om studiens syfte och informerades att de genom att delta accepterade att delta i studien. Jag samlade även in samtyckesblanketterna som jag på förhand hade skickat ut. Det gavs möjlighet för deltagarna att ställa frågor innan intervjun påbörjades. Inga frågor ställdes. Intervjun varade i cirka trettio minuter och spelades in med en digital ljudinspelare. Detta eftersom gruppdiskussionerna bör registreras (Henricson 2012, s. 72). Under intervjuens gång skrevs även stödanteckningar av det som sagts. Fokusgruppsintervjun avslutades med en sammanfattning av det som sagts för att deltagarna skulle ha en möjlighet att lägga till eller korrigera eventuella missuppfattningar. Jag valde att transkribera materialet ordagrant dagen efter intervjun eftersom detta rekommenderas vid utförd ljudinspelning (Wibeck, 2000, s. 81).

Deltagarna i de individuella intervjuerna har valts genom ett godtyckligt urval. Detta är en form av strategiskt urval där forskaren väljer medvetet vilka som ska delta i undersökningen, de informanter som hän anser vara lämpade att belysa frågeställningen. Vid val av informanter bestämde jag mig för att göra ett urval där alla har mer eller mindre samma karaktäristika (Larsen 2009, s. 78). Jag frågade totalt tre personer som arbetar med ledarskapsuppdrag inom social- och hälsovårdsbranschen om intresse att delta i min studie. Alla tre bekräftade sitt intresse och ett muntligt samtycke om att delta i studien gjordes och jag skickade efterhand handboken till deltagarna. Intervjutillfällena ägde rum utanför arbetsplatsen, i ett avskilt utrymme och varade i ca 30 minuter per intervju. Intervjuerna bandades in och transkriberades samma dag.

3.3.2 Analysskede

Bearbetning innebär att data analyseras och struktureras, för att slutligen sammanställas i en resultatbeskrivning i någon form. Syftet med analysen är, förutom att beskriva, förstå och tolka data, också att sammanställa dem så att de blir hanterbara och går att presentera. (Dahlberg 1993, s. 89) Det finns flera sätt att genomföra kvalitativ dataanalys på. Att analysera kvalitativa data handlar om att hitta mönster, se tendenser och hitta exempel. Dataanalysen består av tre faser. Den första är den bekantgörande fasen, som innebär att forskaren läser det utskrivna datamaterialet, och får en förståelse av den. Den andra fasen är den tolkande och den innebär att med hjälp av kreativ tolkning fördjupa förståelsen. Den tredje fasen är att beskriva resultatet av analysen i någon form (Dahlberg 1993, s. 89). I en helhetsanalys kan man försöka få ett helhetsintryck under intervjun och välja intryck efteråt som man tycker är representativa (Larsen 2009, s. 104).

Jag började med att läsa igenom materialet samt reducera datamängden, det vill säga tog bort den information som inte var relevant för frågeställningarna. Jag noterade stödord och idéer, vartefter jag grupperade citat som liknade varandra. Med utgångspunkt i denna klassificering ordnade och sorterade jag materialet. På så vis fick jag en överblick över vad informanterna sagt om samma delteman/frågor. Resultatet redovisas i löpande text utifrån de teman och kategorier som framkom vid analysen.

Alla som deltog i utvärderingen ansåg att handbokens tema var aktuellt. Följande citat är utplockade från intervjuerna;

”Handboken var mycket intressant och den ger infallsvinklar om ämnet som för mig är känt i praktiken men främmande i teori”

”Du har nog gjort ett bra arbete och lyfta fram det från en intressant vinkel så att säga. Man lever ju i det här men man har inte tänkt det från den här sidan”.

”Du har fått det bra det där väsentliga tycker jag. Tankesättet är så nytt. Jämlikt och rättvist så säger personalen hela tiden så de är ju inne på samma spår”.

”Handbokens tema är alltid aktuellt”.

Alla deltagarna kunde känna igen beskrivningen i handboken som gällde olika generationers värderingar ifråga om arbete samt den utveckling som ägt rum under de senaste årtiondena. Deltagarna ansåg att handboken lyfter fram problemområdet från en intressant vinkel som de kunde känna sig leva i, men att de inte tänkt från just det här perspektivet tidigare. Några av deltagarna sade sig känna igen det generationssensitiva tankesättet och att de i viss grad tänkte ganska långt så på arbetsplatsen. Deltagarna kunde även se en generationsbrytning på arbetsplatsen. Man har haft mycket pensioneringar och det kommer ny personal in. Deltagarna betonade hur viktigt det är med alla dessa generationer. Hur mycket det finns att ge och just den tysta kunskapen som de erfarna har, som man som ledare inte kan lära ut själv. Deltagarna beskrev den yngre generationen och deras användning av telefonen på arbetstid som något som kunde upplevas som ett problem bland med de äldre.

En av deltagarna som deltog i fokusgruppen hade arbetat på samma arbetsplats i tjugotvå år och berättade om en generationsväxling som ägde rum för tio år sedan. Då kunde hon se en märkbar generationsbrytning när tre av fem anställda gick i pension. I den generationen som gick i pension fanns det mer rutinfasthet och allting utfördes på ett visst sätt. Efter

denna brytning har det funnits ett större flexibelt tänkande på arbetsplatsen. Deltagaren förklarade vidare att hon själv en gång varit yngst och sedan vuxit upp på sin arbetsplats i en kultur där man alltid varit yngre, i medelåldern och sedan de som så småningom varit på väg i pension. De har alltid väldigt bra fyllt ut varandra och hon kan fortsättningsvis se det på arbetsplatsen. Nedan följer ett utvalt citat från deltagaren;

”Äldre generationen ger en trygghet. Det här brukar ordna sig, det här har vi varit med om förut. Det vänder och svänger och gungar lite här nu men vi äldre har sett perspektivet och man kan ge en viss trygghet och stabilitet på arbetsplatsen och sen igen de yngre och nyare hämtar in kanske en annan kulturell syn på vad arbete är, för det är där vi också lite är, i brytning med beteendefrågorna”.

Tysta kunskapen ansågs av alla deltagarna som ytterst viktig och de nämnde att det finns en viss oro på arbetsplatsen över den generation som inom snar framtid kommer gå i pension och kanske behärskat och utfört många saker och man funderar nu över vem som skall ta hand om allt de uppdrag i framtiden. Några av deltagarna nämnde att de i viss grad tänkte ur ett generationssensitivt perspektiv men önskade att alla på arbetsplatsen skulle göra det.

”Ibland har jag kanske tagit beslut av hänsyn till någonting som en annan inte förstår för det ska vara precis så som just den blivit van med. Det råder strikta regler istället för en levande gemenskap”.

Hos yngre upplevde deltagarna att det saknades en viss insikt i hur man riktigt beter sig på jobbet och det kunde de se att irriterade den äldre generationen mycket. Gemensamma regler skulle behövas. Nedan följer citat ur en dialog berörande ämnet mellan två deltagare i fokusgruppen;

”Då det finns arbetsuppgifter att utföra så ska du inte som äldre eller någon annan heller behöva påpeka hej, vem gör de där? vem tar det där? kan nån göra det där? Man måste kunna tänka själv och ta det där ansvaret tycker jag. För jag är här för arbetets skull och inte för telefonens skull. men som sagt jag är gammal”

”... jag uppmärksammade det där du sa om att jag är här för arbetets skull men för de unga så är arbetet här för mig. De har mera ett sådant tankesätt”.

”Jo. Sådan känsla får jag också. Man kan se det även i deras praxis. Men det är inte överlag, det är inte alls alla...”

Deltagarna nämnde även den tysta kunskapen, att den nu bara liksom finns, det är hon som alltid har gjort det och hon det. Det är de här oskrivna reglerna som inte finns och som de nya inte vet om. Det skulle vara ytterst viktigt att ta till vara dem och gör dem synliga för alla, just genom att lyfta fram dem genom konkreta modeller.

”Jag tänker också på att de här att när du är van och har gjort mycket så vi gör det automatiskt, så istället för att börja krångla så gör jag det själv då. Det är kanske lite av ett martyrtänkande. Jag gör det hellre snabbare själv än att sitta och avbryta någon annan. Det är något du alltid gjort, det har liksom varit din uppgift, och du tänker inte på det. Vi behöver se oss själva i spegeln”.

En av deltagarna i fokusgruppen nämnde att hon upplever att det ofta dyker upp situationer då hon tänker för sig själv att just den eller den uppgiften skulle passa en viss anställd. Men man måste faktiskt känna sina medarbetares styrkor och svagheter först för att kunna anpassa uppgifter efter möjligheter. Deltagarna hade dock aldrig tänkt det från ett generationssensitivt perspektiv innan. En av deltagarna i fokusgruppen konstaterade att;

”Det är helt klart att det ska finnas vissa spelregler på hur man uppför och beter sig på en arbetsplats men ändå de här att det inte är lika lutheranskt allvarligt”.

En av deltagarna i fokusgruppen betonade att det inte ska vara lika allvarsam syn på ansvar och arbete. Det ska vara mera nytänkande. Det har blivit aktuellt att svänga och vända på saker, på ett annat sätt idag. Det bästa är en mix. Enligt alla deltagarna skulle det vara jätteviktigt att på arbetsplatserna om möjligt kunna skraddarsy och planera arbetsuppgifterna. Det uppstår en massa defekter samtidigt som det finns de som brinner ända till slutet och som skulle vilja fortsätta. Olikheter behövs beaktas i framtiden och man måste prata och fundera tillsammans med sin personal.

Alla deltagarna upplevde att det behövdes mera kunskap inom problemområdet. Bland annat konstaterade en av deltagarna från fokusgruppen att;

”Jag tycker inte man satsat på de här hur man tar till vara resurser. Man talar ju om styrkor hur man plockar fram de bästa av vad man har men att faktiskt svänga det så här, Nä. Där skulle det vara jätteviktigt just att kunna på arbetsplatserna, om möjligt, skraddarsy och planera arbetsuppgifter...”

Deltagarna i fokusgruppen förklarade att man inte berört den här infallsvinkeln i den ledarskapsutbildning som de har gått. Att leda personal och olika personalfrågor är bekanta

men det behövs praktiska verktyg och då har handboken verktyg och riktlinjer man kan utgå ifrån. För stunden råder ingen verksamhetsplan inom organisationen som beaktar olika generationer på arbetsplatsen. Alla deltagarna ansåg att de kunde ha nytta av min handbok i framtiden;

”Jag tycker att handboken var bra just så här att ta den i praktiskt bruk under en Tyky dag. Just att få personal att prata och fundera så då är det jättebra att det finns material som hjälper en att komma ett steg på vägen. Jag tänkte nog det finns behov av handboken”.

”Dina verktyg var användbara och jag skulle faktiskt kunna se mig använda dem en tykykväll eller på ett personalmöte”.

När det kommer till handboken struktur och innehåll ansåg deltagarna att idén var bra och att handboken var annorlunda, men på ett positivt sätt. Rubrikerna och underrubrikerna var bra och beskrevs av en deltagare som ett nytt och inspirerande sätt att rubricera handboken på. Rubriken väcker intresse att läsa handboken och utstrålar att det är ett konkret redskap. Hela layouten på arbetet upplevdes som intressant och fungerande. Introduktionen till handboken var tillräckligt lång och behövlig eftersom deltagarna ansåg att det ger en bra grund för handbokens ändamål.

Kartläggningen över de olika generationernas värderingar upplevdes som intressant och användbar. Kapitlet som berörde ledarskapet var tydligt men deltagarna ansåg att riktlinjerna inte enbart representerade ett generationssensitivt ledarskap utan ledarskapet överlag. Alla deltagarna ansåg att de konkreta verktygen var användbara och att instruktionerna var förståeliga. Dock konstaterade en av deltagarna att det kunde finnas en risk med vinjettloppan att den upplevdes som barnslig av personalen. Min tanke med just det verktyget var att avlägsna den auktoritära bilden av ledarskapet och genom spelet göra ledare mera delaktig i arbetsgemenskapen. En annan av deltagarna frågade sig ifall citaten var översatta från engelska och tyckte citaten skulle varit bättre på det ursprungliga språket medan en annan av deltagarna svarade att citaten i vinjettloppan var tydliga. Valet att ändra citaten från engelska till svenska gjordes efter rekommendationer från handledaren, så att samma språk genomsyrade hela arbetet. De flesta deltagarna ansåg att värderingarna i värdekorten och värderingskartan var tydliga och logiska. En av deltagarna konstaterade dock att värdekortet ”Ideologiskt syfte i enlighet med egen ideologi” behövdes öppnas upp för vad det betyder i praktiken”. En av deltagarna tyckte riktlinjerna i generationssensitiva

värderingskartan var bra men ansåg dock att det kunde finnas mer utrymme för egna anteckningar genom att korta av de färdiga exemplen.

4 Presentation av den slutliga produkten

I detta kapitel kommer jag att presentera min slutprodukt som är handboken ”*Handbok för generationssensitivt ledarskap – Destination; Attraktiv arbetsplats*”.



Figur 6. Handboken.

Den färdiga handboken (se bilaga 6) består av totalt femton sidor. På den första sidan finns ett citat av Ricardo Lance (Rossi 2012, s.14);

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

Tanken med det inledande citatet var att uppmärksamma läsaren om vad handboken stöder, det vill säga ledarens uppdrag att leda människor genom att skapa gemensamma värden och att engagera personalen till förändringsarbete (Lipasti 2007, s. 66).

På andra sidan finns en innehållsförteckning som jag valde att kalla för innehåll. Från denna sida får läsaren en uppfattning av hur handboken fortskrider. Handboken börjar med rubriken ”**Before take off**” som består av underrubrikerna *Information berörande generationssensitivitet på arbetsplatsen, handbokens upplägg och verktygen* samt *varför generationssensitiv arbetsmiljö*. Följande rubrik har jag valt att heta ”**Dear passengers**” som har underrubriken *vad olika generationer värdesätter på arbetsplatsen*. Tredje rubriken heter ”**This is your captain speaking**” vars underrubrik är *det generationssensitiva ledarskapet*. Kapitlet efter det ”**Our destination**” innehåller

underrubrikerna *konkreta verktyg*, *vinjettloppan*, *40 värdekort*, *generationssensitiv värderingskarta* samt *uppföljning*. Efter följer ”**Material**” till *vinjettloppan*, *40 värdekorten* samt *generationssensitiva värderingskartan*. Slutligen nämns aktuella källor under ”**Litteraturtips**”.

Valet av innehållet för rubriken ”**Before take off**” har gjorts utgåend från det mest centrala i bakgrundskapitlet förankrat till mitt problemområde. Målet var att läsaren kunde känna igen problemområdet samt bli uppmuntrad till att arbeta vidare med handbkens innehåll. De centrala delarna under rubriken var att lyfta fram olika generationer som en del av arbetsplatsens mångfald, förklara att med generationer förenas olika värderingar som en följd av den tid man vuxit upp i och påvisa att det kan ske kulturkrockar ifalla arbetsplatsens egna värden inte är tillräckligt tydliga. Jag betonade vikten av att som ledare och medarbetare behöva förstå sig själva och andra genom att föra dialog kring olika generationers värderingar på arbetsplatsen och på såvis öka förståelsen och anpassningsförmågan. Jag förtydligade begreppet generationssensitiv och generationssensitivt ledarskap och beskrev vem handboken riktade sig för, i vilket ändamål samt vad den innehåller för slags information. Syftet och målet med de konkreta verktygena beskrivs samt så nämndes vad hanbokens innehåll förankrar sig i.

Följande sida under underrubriken ”**Arbetets upplägg och verktygen**” beskrivs handbokens upplägg och här tydliggör jag för att handboken består av två delar. Jag informerar läsaren om att handboken är en del av examensarbetet "One size does not fit all – Attraktiv arbetsplats genom generationssensitivt ledarskap" och att verktygen är skapade och konstruerade utgående ifrån den teoretiska referensramen. Jag uppmuntrar läsaren till att ytterligare bekanta sig med begreppen mångfald, kultur, olika generationers värden samt generationsforskning förankrat till arbetslivet att läsa examensarbetet i sin helhet och förklarar att länk till arbetet hittas på sista sidan.

Jag presenterar de tre konkreta verktygen vid deras namn och ger förslag på i vilka sammanhang man kan använda dem och på vilka sätt på arbetsplatsen. En bild på de tre verktygena finns utsatt på sidan för att läsaren skall få en bättre uppfattning av hur verktygen ser ut i verkligheten.



Figur 7. De tre konkreta verktygen

I underrubriken ”**Varför generationssensitiv arbetsmiljö**” berör jag de centrala utmaningarna för en generationssensitiv arbetsmiljö som är en lyckad integration. Jag valde att beröra bland annat Ilmarinens (2006, s. 9-15) information som jag tagit del av i bakgrundskapitlet (kapitlet 2.1 Mångfald), om att det är viktigt som ledare att fundera hur man får olika generationers medarbetare att arbeta resultatnriktat och motiverat tillsammans samt hur man förflyttar de erfarnas ”tysta kunskaper” till de yngre medarbetarna på arbetsplatsen. Vikten av att inspirera de yngre medarbetarna till hållbara arbetskarriärer betonas även. Jag valde också att betona skillnaden mellan åldercentrerat och generationssensitivt ledarskap. Att ett åldercentrerat ledarskap har ofta fokus på att beakta den enskilda individens biologiska ålder och erbjuda praktiska åtgärder utifrån medarbetarens fysiska behov medan man berörande olika generationer på arbetsplatsen beaktar olika värderingar som är en följd av den tid man vuxit upp i (Pilcher 1994, s.483).

Jag valde även att ta med information från bakgrundskapitlet (kapitel 2.6 Generationssensitivt ledarskap), som Järvensivu (2014) betonat att det är viktigt att de anställda kan identifiera sina egna värden med organisationens värden. Jag utgick även från information av Tienari & Piekkari (2011, s. 262) som skrivit att 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. Bilderna jag valt under informationen symboliserar att man genom att diskutera arbetspraxis tillsammans på arbetsplatsen kan stärk gemenskapen på arbetsplatsen.

I kapitlet ”**Dear passengers – vad olika generationer värdesätter på arbetsplatsen**” valde jag att skriva om teori jag berört under bakgrundskapitlet (kapitlet 2.2 Att tolka olika kulturer), där jag beaktat Tienari & Piekkaris (2011, s.157) referat av professor Keltikangas-Järvinen som betonar 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. Jag har vidare sammanfattat den information jag tagit del av från tidigare undersökningar berörande de aktuella generationernas värderingar till arbete, ledarskap och organisationskultur, i bakgrundskapitlet (2.5 Olika generationers värderingar till arbete), för att på så vis ge läsaren en uppfattning om vad som är aktuellt. Jag har kartlagt informationen i Excel för att få en tydlig helhetsbild av alla generationer.

I kapitlet ”**This is you captain speaking- Generationssensitivt ledarskap**” valde jag att ta med relevant information som jag berört i bakgrundskapitlet (kapitlet 2.6 Generationssensitivt ledarskap) för att på så vis ge läsaren riktlinjer. Jag valde bland annat att beröra Tienari & Piekkari (2011) litteratur samt Sydänmaalakka (2004) till detta ändamål. Jag ville ha med författaren F.Scott Fitzgerald uttryckt: ”*Klokhed är då man samtidigt kan hålla i tankarna två saker som är varandras motsats och trots det bevara sin handlingsförmåga*” som Tienari & Piekkari (2011, s. 215) refererat. Det generationssensitiva ledarskapet kräver just detta slag av sensitivitet. Det krävs förmåga att identifiera alternativ och ha kontroll över dem. Vidare sammanfattade jag de tre mest centrala egenskaperna en generationssensitiv ledare behöver, som framkommit upprepade gånger i litteraturen. Dessa är anpassning, interaktionsförmåga samt konkreta verktyg. Ledaren behöver anpassa sig för att beakta olikheter på individ- och arbetsgrupp-nivå. Interaktion innebär att ledaren är delaktig i arbetsgemenskapen, uppmuntrar, ger feedback samt garanterar en omtänksam personalpolitik. Med konkreta arbetsredskap vill jag betona vikten av att erbjuda ledaren kunskapspaket, att ledaren samlar in själv god arbetspraxis och tillämpar olika informationskanaler på nätet. Följande sida består av en bakgrund av ett anteckningsblock vars in i blocket jag skrivit ytterligare tips på riktlinjer för ett lyckat generationssensitivt ledarskap.

Kapitel ”**Our destination- Konkreta verktyg**” ger en grundlig genomgång av de tre konkreta verktygen vinjettloppan, 40 värdekorten samt generationssensitiva värderingskartan. Jag nämner även vikten av uppföljning i slutet av sidan och ger läsaren en konkret fråga att utgå ifrån vid avslutande av övningarna.

Tanken med vinjettloppan är att starta en dialog kring tema generationssensitivitet. Bakom varje flik finns en vinjett. Vinjetten utgår från åtta citat som är tagna från bakgrundskapitlet. Citaten jag valde var; ”*Mångfald är det enda vi alla har gemensamt. Fira det varje dag*”, ”*Ge mig utveckling, ett starkt varför och flexibilitet–och du får en lojal ambassadör tillbaka!*”, ”*välsignad är den generation som den gamla lyssna på unga*;

och dubbelt välsignad är den generation där de unga lyssna till den gamla", "Att tillhöra en generation är att vara exponerad för en viss typ av miljö och världsbild", "Det är en mycket lång tidsperiod mellan den skolan som representerades av auktoritet och skolan som idag är målstyrd och grupporienterad", "En generation är en tidvattenvåg. Den sveper in kring samhällets sandslott och förändrar dess utseende för alltid. Gamla värderingar forslas ut till havs och nya tar dess plats".

Citaten går att förenas med mångfald, generationer och generationssensitivt ledarskap. Vinjettloppan kan användas som en uppvärmningsövning inför de övriga verktygen i form av gruppdiskussion, vars man funderar över citatens budskap antingen individuellt eller gemensamt av gruppen. Jag ger läsaren förslag om att anteckna vilka värderingar och tankar som framkommer och att använd anteckningarna i det fortsatta värderingsarbetet. Till vinjettloppan följer instruktioner under samma mall.



Figur 8. Vinjettloppan.

40 värdekorten är illustrerade utgående ifrån kartläggningen av olika generationers värderingar till arbetsplatsen som jag tagit del av i bakgrundskapitlet. På varje kort finns en värdering som antingen är förankrad till arbete, ledarskap eller organisationskultur. På korten har jag lagt ut en bokstav, som visar om värderingen har anknytning till arbete (A), ledarskap (L) eller organisationskulturen (O).

Jag beskriver tanken med korten som är att deltagarna diskuterar vad värdeordet på kortet betyder för var och en i gruppen och sedan skapar en gemensam bild och en förståelse kring värderingen. Tanken är även att man antecknar det som framkommer och ifall deltagarna vill fortsätta diskussionen så har jag i övningen lagt ut följdfrågororna;

- *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?



Figur 9. 40 värdekort.

Jag förklarar vidare att de 40 värdekorten kan kopplas till det sista verktyget generationssensitiva värderingskartan. Jag beskriver att generationssensitiva värderingskartan består av två delar. På värderingskartans vänstra sida finns tre tabeller som representerar ledarskap, arbete och organisationskultur. På högra sidan finns exempel på värdeord som har en koppling till vänstra tabellens begrepp samt en beskrivning av hur man kan bemöta värderingen. Jag förklarar att man bör vika undan den högra delen innan man inleder uppgiften.

Jag förklarar att tanken är att varje deltagare väljer ett värdekort och placerar kortet på värderingskartan där man tycker att det hör hemma. Efter att alla lagt ut ett kort ska man vika fram fliken intill och jämför resultaten. Jag förklarar ytterligare att deltagarna kan fortsätta genom att diskutera bilden som format sig och fundera över vad som krävs för att de ska uppnå bilden. Som ett tips i mallens högra kant, nere på sidan, rekommenderar jag läsaren att printa ut värderingskartan i storlek 5A för att få en större yta att arbeta med.



Figur 10. Generationssensitiv värderingskarta i storlek A4.

Handbokens sista sida består av en källförteckning med relevant litteratur. Jag valde att inte nämna så många källor utan hänvisar läsaren till att ta del av mitt examensarbete för ytterligare få värdefull information.

5 Diskussion

I detta kapitel reflekterar jag kring mina metodval, min produktutvecklingsprocess samt den kvalitativa intervjustudien. Jag berör etiska aspekter samt kritiskt granskar mitt arbete. Jag sammanfattar resultatet för mitt arbete och kopplar samman det med tidigare forskning och den teoretiska referensramen. I slutet av kapitlet diskuterar jag även kring slutsatserna i mitt arbete och ger förslag på fortsatt forskning, samt sammanfattar mitt arbete.

5.1 Metoddiskussion

Produktutveckling som metod har varit lämplig för mig. Det var mycket givande att göra ett verksamhetsinriktat examensarbete eftersom jag fått använda mig av min kreativitet, samt skapa en produkt, som kan användas i praktiken. En utmaning med att göra ett verksamhetsinriktat examensarbete var tidsplaneringen samt att avgöra vad som var relevant och inte för handbokens innehåll.Handledningarna har omskakat mig av sanningen att arbetet behöver avgränsas och förtydligas ytterligare. När jag väl var igång kunde jag konstatera att det var ytterst tidskrävande att illustrera och skapa handboken. Jag satt till exempel flera timmer per dag och konstruerade verktygen till handboken. Hela processen har varit lång och tidvis tung, men i slutändan är jag nöjd och glad för den färd jag varit delaktig i. Examensarbetsprocessen har varit litet som ett berg och dalbana. Emellanåt har jag känt att jag varit helt på de klara och allt varit i sin ordning medan i nästa stund har jag varit tillbaka i ruta ett och insett att jag ytterligare måste arbeta hårt för att nå mål.

Det har varit utmanande att skapa en produkt inom ett problemområde som är relativt nytt på arbetsplatsen. Syftet med detta verksamhetsinriktade examensarbete har varit att i arbetslivet skapa en ökad förståelse för olika generationers syn på arbetslivet inom social- och hälsovården, medan målet var att skapa en modell som stöder ett generationssensitivt förhållningssätt hos ledaren inom social- och hälsovårdsbranschen med fokus på värdegrundsvärderingar. Den slutliga produkten jag skapat är handboken ”*Handbok för generationssensitivt ledarskap – Destination; Attraktiv arbetsplats*” som består av två delar. Den första delen innehåller en inledning som beskriver de centrala utmaningarna för

en generationssensitiv arbetsmiljö, förtydligar begrepp, kartlägger olika generationers värderingar till arbete samt berör det generationssensitiva ledarskapet. Den andra delen ger en mer ingående genomgång av de tre konkreta verktygen samt instruktioner för hur man använder dem.

Jag är nöjd med handbokens innehåll och produkten blev en fungerande helhet. Jag anser att informationen är relevant och tydlig och att de konkreta verktygen är lättförståeliga och tydligt beskrivna samt fungerande. En tanke som framkom under processen var att det skulle varit bra att låta ledaren provtesta min handbok förrän jag gjorde den slutliga produkten klar. Då skulle ledarna kunnat ge mer detaljerad feedback som till exempel tidsåtgången för varje övning och jag skulle då haft möjligheten att beakta tiden i instruktionerna. Att känna till tidsåtgången hjälper användaren vid planering av utförandet av verktygen. Jag skulle även fått feedback över hur det kändes att tillämpa verktygen i praktiken samt hur personalen upplevde övningarna.

Att tillämpa kvalitativ intervju som utvärderingsmetod var bra med tanke på den detaljerade informationen jag fick av deltagarna. Utifrån utvärderingen utav handboken som jag fått anser jag att jag lyckats skapa en handbok som bekräftar en generationsbrytning och behovet av att arbeta generationssensitivt samt att handboken kan fungera som en resurs för ledarna att använda sig av vid skapande av dialog med sin personal på arbetsplatsen.

5.2 Etiska aspekter

Inom forskningsetik ställs det etiska krav på forskarens inriktning och genomförande. Etik är medveten, reflekterad och motiverad moral som fungerar som teori för moralen och moralen som praktiken. Forskningsetik berör frågor kring relationen mellan forskning och etik. (Vetenskapsrådet 2017, s. 12). Etiska övervägande har genomsyrat hela examensprocessen.

Avsikten med examensarbetet har inte varit att marginalisera och dra alla människor tillhörande en viss generation över en och samma kam. Intresset för ämnet har lockat mig av viljan att förstå olika beteenden och att utvecklas. Detta är möjligt genom att förstå generationer och deras olikheter vilket stärker min yrkesroll och möjliggör ett lämpligt bemötande av olika generationer på arbetsplatsen, eftersom ojämlik behandling i enlighet med diskrimineringslagen är förbjudet. Att läsa olika kulturer på individnivå borde vara en naturlig del av ledarens sociala kompetenser enligt Keltikangas-Järvinen (Tienari &

Piekkari 2011, s. 157) som även betonar att känsligt läsa olika situationer och ha förmåga att agera på olika sätt med olika människor i olika sammanhang är viktiga ledarskapsfärdigheter inför de kommande utmaningarna inom arbetslivet.

Handbokens innehåll är formulerat på svenska och detta har varit ett medvetet val från början av arbetsprocessen. Hietikko (2015, s. 19) skriver om att hitta optimala kompromisser i förhållande till sin produkt. På grund av tidsbrist samt kostnadsfrågor har jag valt att utföra handboken enbart på svenska. Handbokens innehåll är uttänkt och formulerat för att göra budskapet så tydligt som möjligt. De konkreta verktygen är illustrerade så att ingen av deltagarna behöver känna sig utpekade eller behöver påvisa sig tillhöra en viss generation vid utförande av dem. De tre konkreta verktygen är utförda i en konstruktiv anda för att bibehålla en positiv attityd (Hietikko 2015, s 95). Frågorna samt påståendena är mycket vida och enkla så att alla deltagare har något svar på frågorna.

Handboken och dess innehåll är en helt egen utarbetad produkt vilket innebär att idén om handboken inte har efterhämtats från någon annan produkt. Jag har utarbetat handboken samt de tre konkreta verktygen utifrån mina idéer samtidigt som innehållet bygger på mina egna idéer i form av tankar kring litteraturen samt tidigare forskning om ämnet. Enligt Kopiraitti (2013a) har jag rätten att bestämma hur min produkt får användas i framtiden. Upphovsrättens mening samt syfte är att skydda det verksamhetsinriktade arbetet som gjorts av dess producent. Upphovsrätten uppstår och träder i kraft då produkten är färdig. (Kopiraitti 2013a) Enligt lagen har den person som skapat en produkt den upphovsliga rätten till sitt arbete. Den personen som har skapat produkten har rätten att besluta om den är tillgänglig för allmänheten samt om den får användas av någon annan.

Jag har bland annat använt Jacobsens (2007) etiska principer som stöd för arbetsprocessen där intervju med ledaren ingår. Informerat samtycke har beaktats vid intervjutillfällena. Vidare har följande begrepp delats in i fyra helheter och beaktats under processen; kompetens, frivillighet, fullständig information och förståelse. De personer som intervjuas måste själva kunna ta beslut och personerna ska inte känna press inför intervjun utan deltagandet skall vara frivilligt. Fullständig information betyder att de intervjuade förstår vad undersökningen och dess delar handlar om och vilka eventuella för- och nackdelar som kan uppstå. Här förenas förståelsen, med tanke på att deltagarna fått veta undersökningens syfte på förhand och då bör deltagarna även förstå innehållet av informationen. (Jacobsen, 2012, s.31–33)

Autonomi och integritet är även två begrepp som jag behöver ta hänsyn till vid intervjuerna. Autonomi betyder att personer har självbestämmanderätt medan integritet handlar om att respektera personens privatliv och därmed behålla anonymiteten då man dokumenterar intervjusvar och analyserar datainsamlingar. (Henricson 2012, s. 72) Som insamlingsmetod använde jag inspelning av intervjun. Etiska svårigheter som kan uppstå i samband med denna insamlingsmetod är att deltagarnas svar kan hållas tillbaka i intervjun då de är medvetna om att det finns en ljudinspelare i rummet. Intervjuernas sekretessbelagdhet kan vara en annan etisk svårighet som uppkommer. Dessa etiska svårigheter undviks med att under intervjuens gång nämna att det endast är skribenten som lyssnar på intervjuerna och ljudinspelningen förvaras på ett säkert ställe där ingen utomstående kan få tag på den. Det är viktigt att vid intervjutillfällena ställa rätt slags frågor och att man formulerar sig på ett sätt som ger respondenten möjlighet att svara fritt med egna ord. Eide & Eide (2006, s. 182) skriver om öppna frågor som ett bra sätt att få fram, med lite styrning, beskrivningar och erfarenheter.

Jag har beaktat den ovannämnda etiska problematiken under arbetets och intervjuernas gång samt gjort etiska ställningstaganden till deltagarnas fördel. Autonomi och integritet har beaktats vid intervjutillfällena liksom vid renskrivning av intervjuer. Autonomi syns i arbetet då ledarna själv fått bestämma ifall de deltar i intervjuerna och deras integritet skyddas genom att i kodningen inte nämna några namn.

5.2 Kritisk granskning

I det här kapitlet redogör jag för tillförlitligheten eller reliabiliteten samt trovärdigheten eller validiteten för hela arbetet.

Källkritik har en mycket central och betydelsefull position i examensarbete samt vid utförande av en produkt. Man måste försäkra sig om informationens tillförlitlighet samt noggrannhet, bland annat var källorna härstammar från. Jag har utgått från mångsidiga källor, innehållande bland annat artiklar, litteratur samt undersökningar som jag hittat på internet. I undersökningarna utgick man i många fall från samma forskningsfrågor och undersökningarnas resultat stödde varandra. Trots årsfördelningen hade resultaten fortfarande samma riktning. Som utförare av arbetet har jag påverkat tillförlitligheten genom de val jag gjort berörande information jag valt att inkludera i mitt arbete. Tillförlitligheten till källorna påverkas även av källans ursprung och det rekommenderas att informationen grundar sig på den ursprungliga källan (Hirsjärvi m.fl., 2012, s. 113-

114). Jag har uppmärksammat detta genom val av källor. Jag har kritiskt beaktat vid val av källa skribentens yrkestitel som tillför informationens tillförlitlighet. Därtill grundar sig största delen av de elektroniska källorna på ursprungskällan och då räknas informationen som tillförlitlig. Några undersökningar hade jag tyvärr enbart tillgång till att läsa abstrakten, men valde att tillämpa även dessa som källor eftersom kärnan i abstrakten stämde överens med de andra undersökningarna.

Den litteratur som använts har varit relevant men borde ha gjorts med en mer definierad referensram med tanke på deltagarna i undersökningarna samt i litteraturen, där fokus inte enbart varit på personal inom social- och hälsovårdsbranschen, för att på så vis få en högre tillförlitlighet. Vissa källor i arbetet är över tio år gamla och kan därmed påverka tillförlitligheten (Vilkka & Airaksinen 2004, s. 72). Tillförlitligheten kan även försvagas i de källor som är skrivna på ett främmande språk eftersom det finns risk för fel översättning av svåra begrepp. Finska begrepp kan till exempel ha flera betydelser och vissa begrepp har det inte funnits översättning till som gjort det utmanande.

Det är bra att ta produkten för testning om möjligt, vilket ger feedback och därmed påverkar tillförlitligheten (Vilkka & Airaksinen 2004, s. 129.) Den feedback som jag fick av ledaren vid utvärderingen av min produkt var viktig och stärkte tillförlitligheten. Om nödvändigt, hade jag möjlighet att omforma och göra handboken ännu bättre. Att göra en kvalitativ intervjustudie har varit betydelsefullt med tanke på att min produkt är skapad utgående från tidigare undersökningar och litteratur kring problemområdet. Genom att presentera produkten för ledare som arbetar med personalfrågor inom social- och hälsovårdsområdet och ta del av deras personliga upplevelser och tankar gör produkten arbetslivsrelaterad och bekräftar produktens behov ytterligare.

Trovärdigheten hos ledarna var hög. De fick bra information om intervjustudien och vad som förväntades av dem. Ledarnas kompetens och tidigare erfarenheter på arbetsplatsen var också god vilket ytterligare förstärker trovärdigheten. Den påverkan jag kan ha haft på deltagarna är dock hur jag valt att ställa frågorna. Jag försökte att inte vara ledande i mina frågor men man kan inte veta hur en fråga uppfattas av en annan person. Fokusgruppintervjun i sig blev kortfattad och min tolkning av det är att det handlade om svårigheter att hitta tid för ändamålet. Svaren som jag fick under intervjun berörde mer frågorna kring behovet av generationssensitivt ledarskap och de utmaningar kring problemområdet som fanns på arbetsplatsen. Ifall min intervjuguide skulle varit mer strukturerad och haft mer fokus på själva handboken så skulle svaren kring handboken och

de konkreta övningarna i den blivit fler. I de individuella intervjuerna var intervjuguiden mer strukturerad med fokus på handboken och svaren var då betydligt mer anpassade till den. Det finns risk för att det var svårt för deltagarna att utvärdera en handbok enbart genom att läsa igenom den. Svaren kunde ha blivit betydligt fler ifall de fått möjlighet att tillämpa den i praktiken. För övrigt anser jag att mitt tillvägagångssätt fungerat bra. Metoden har hjälpt mig att lyfta fram och presentera betydelsefulla delar av resultatet.

5.3 Resultatdiskussion

Då jag tänker på min frågeställning: ”*Vad värdesätter medarbetare tillhörande olika generationer hos sin arbetsgivare?*” tycker jag att jag har lyckats besvara frågan i arbetet på en allmän plan. I arbetets ämnesanalys har jag bland annat berört det amerikanska generationstankesättet och tidigare undersökningar kring vad olika medarbetare tillhörande olika generationer värdesätter i sitt arbete. Undersökningar härstammar inte enbart från Finland och deltagarna i undersökningarna arbetar inte heller enbart inom social- och hälsovårdsbranschen. Det är dock viktigt att känna till det amerikanska generationstankesättet eftersom största delen av generationsforskningen härstammar från Nordamerika och man har vidare internationellt anammat denna modell, delvis även i den finländska litteraturen (Vesterinen & Suutarinen 2011). Järvensivu (2014) skriver att den amerikanska generationsteorin är olämplig när vi vill uppfatta det finländska samhället, speciellt berörande generation X i jämförelse med den amerikanska modellen och denna konsekvens är jag medveten om. Jag har dock försökt kompensera genom att beröra kedje- och vågteorin som en del i arbetet för att på så vis ge läsaren en inblick i hur det finländska samhället förändrats och utvecklats under årens gång.

Det var intressant att se att informanterna i den kvalitativa intervjustudien kunde se de utmaningar jag berört i min bakgrund och att liknande attityder och värderingar på arbetsplatsen framkom som jag genom tidigare litteratur och undersökningar kommit fram till. Jag kunde även se ett mönster av kedjeteorin i en av deltagarnas svar som berörde hennes långa arbetskarriär och hur hon lagt märke till att alla på arbetsplatsen alltid fyllt ut varandra väldigt bra. Det förenas med kedjeteorin om att de påföljande generationerna påminner i många fall om varandra och att man kan se tankar mogna som en kedja mellan generationerna. (Järvensivu m.fl. 2014, s.177).

Järvensivu, Nikkanen & Syrjä (2014, s. 34) skriver att det är viktigt att förstå sig själv och olika generationer inom organisationen eftersom det kan uppstå konflikter mellan olika

generationer som påverkar arbetsplatsens verksamhet. I intervjustudien framkom det av några informanter att äldre och yngre hade olika syn att se på arbetets betydelse. En äldre informant i intervjustudien nämnde att hon är på arbete för arbetets skull medan en yngre informant svarade att de yngre anser att arbete finns där för deras skull. Samma observation har framkommit i en undersökning utförd av Finlands näringslivs delegation som fann märkbara skillnader mellan de yngres och de äldres attityder och värden förankrade till arbetslivet. En av skillnaderna mellan yngre och äldre var just att själva arbetet betyder mer för den äldre generationen än vad det gör för de yngre (Vesterinen & Suutarinen 2011, s. 117.)

Något som informanterna även ansåg problematiskt var den tysta kunskapen och tysta regler som bara fanns där men som inte var tydliga för nyanställda och yngre personal. Det är arbetsuppdrag som alltid utförts av en och samma person och man gör det per automatik. Man gör det själv istället för att börja krångla till det och avbryta någon. Det fanns ingen aktiv verksamhetsplan på arbetsplatsen som tangerade hur man bemöter olika generationer och beaktar deras resurser och tar till vara den tysta kunskapen. Det fanns ett behov av stödande verktyg. Det här stämmer överens med Arbets- och näringslivsministeriets direktiv som lyfter fram vikten av en modell samt mentorskap för att lyckas överföra den äldre generationens erfarenheter och yrkesskicklighet innan pensionering (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013, s. 18).

I litteratur som berör den äldre generationen framkom det att det är den generation som upplevt flest omorganiseringar i arbetslivet. De har lärt sig att efter den ena vågen följer det en ny, och hur de ska reagera när detta uppstår (Jegers, 2001, s.27–28). I litteratur om den yngre generationen beskrev Tapscott (2010) däremot att den förändrar världen genom att skaka om de nuvarande vanliga verksamhetsformerna och hämtar in ny innovativa sätt att utföra arbete på. Detta kunde även en av informanterna bekräfta genom att dela med sig av sina erfarenheter och uppväxt på samma arbetsplats som alltid bestått av en kultur där det funnits yngre, medelålders och de som så småningom varit på väg i pension. Äldre generationen har alltid gett en trygghet i det att det brukar ordna sig eftersom de varit med om liknande händelser förut medan de yngre och nyare hämtar in en annan kulturell syn på vad arbete är.

Min andra forskningsfråga ”*Hurdant ledarskap behövs för att lyckas leda olika generationer?*” anser jag även besvarad. Jag hittade en hel del information om ledarskap som stöder ett generationssensitivt ledarskap på arbetsplatsen. Den idealiska

ledarskapsstilen är bred och det är klart att det är så gott som omöjligt att tillfredsställa alla. Ett generationssensitivt ledarskapsperspektiv är som sagt rätt så nytt på arbetsplatsen men det finns en del teori trots det. Det intressanta var att informanterna i intervjuundersökningen kunde utgående ifrån riktlinjer för lyckat generationssensitivt ledarskap i handboken känna igen dem och koppla dem till övriga ledarskapsstilar. Dock var tankesättet om att som ledare effektivera arbete med hjälp av dialog kring olika generationers värderingar på arbetsplatsen nytt. Informanterna nämnde att det inte fanns en verksamhetsplan som beaktade olika generationer och att de inte fått fortbildning inom ledarskapet där man lär sig ta till vara olika resurser på arbetsplatsen med hjälp av konkreta medel trots att det fanns ett behov. I undersökningar har man även kommit fram till att ledare skulle behöva få utbilda sig inom området. Detta skulle stöda ledarskapet på en mångfacetterad arbetsplats. (Lahti 2014, s. 56)

Min sista forskningsfråga ”*Vilka faktorer inom organisationen kan stöda ett generationssensitivt synsätt?*” har stått som grund för mitt verksamhetsinriktade examensarbete och besvarats genom att jag skapat en produkt, handboken, som stöder sig på den bakgrundsinformation jag tagit del av i mitt arbete. I teorin om mångfald, vilka inom generationer beaktas, har det framkommit att ledaren i det vardagliga arbetet behöver matcha både individuella liksom gemensamma krav (Kauppinen, 2007, s. 5). Begreppet mångfald är fortfarande nytt i Finland och man har inte uppmärksammat det tillräckligt mycket i ledarskapet (Sippola 2008, s. 29). Under åren 2005-2007 utfördes en undersökning vid fyra finländska organisationer vars syfte var att utreda utmaningar samt förutsättningar med ett mångfaldigt ledarskap. Det mest centrala och gemensamma utvecklingsområdet för alla fyra organisationerna var öppen feedbackskultur och utveckling av interaktionsförmågan. Det framkom även utvecklingsbehov berörande arbetsfördelningen samt gemensamma spelregler bland personalen (Kauppinen & Evans, 2007, s.115). Bland annat detta motiverade mig att fokusera på produktutvecklingen.

Handboken innehåller relevant information om generationssensitivitet på arbetsplatsen, om olika generationers värderingar till arbete och generationssensitivt ledarskap samt tre konkreta verktyg som skall stöda ledaren vid skapad av dialog med sin personal kring olika värderingar på arbetsplatsen. För att göra arbetet arbetslivsrelaterat har jag enligt Vilkkä & Airaksinen (2003, s. 10) direktiv utgått ytterligare från en forskningsmetod, kvalitativ intervjustudie, för att göra mitt verksamhetsinriktade examensarbete arbetslivsrelaterat. Genom intervjustudien kunde jag få en utvärdering över min produkt och behovet av generationssensitivt ledarskap i arbetslivet.

I intervjustudien framkom det av deltagarna att min produkt var mycket intressant och att den gav infallsvinklar om ämnet som för dem var känt i praktiken men främmande i teori. Handboken upplevdes som bra att ta i praktiskt bruk under en friskvårdsdag exempelvis. Deltagarna ansåg att handboken var en bra resurs för ledarna när de vill få personal att prata och fundera kring problemområdet. Deltagarna ansåg att det fanns ett behov av handboken på arbetsplatsen. Genom den teori samt utvärdering jag tagit del av kan jag konstatera att min produkt, *”Handbok för generationssensitivt ledarskap – Destination; Attraktiv arbetsplats”* kan vara ett stödande verktyg för ledaren som arbetar med personalfrågor inom en social- och hälsovårdsorganisation.

Det framkom av en deltagare att ett av värdekorten ”Ideologiska syfte i enlighet med det egna syftet” var svår definierat och behövde öppnas upp. Jag hittade inget mer lämpligt alternativ och valde att behålla det. I verktyget generationssensitiv värderingskarta har jag dock i exemplet på värdeord i tabellen intill organisationskultur valt att ta med ideologiska syfte och definierar ordets budskap ytterligare. En av deltagarna ansåg att generationssensitiva värderingskartans exempel kunde ha varit färre och att det funnits mer plats för egna anteckningar. Jag är helt av samma åsikt men på grund av tidsbrist kunde jag inte åtgärda detta under examensarbetsprocessens gång.

5.4 Slutsatser

Jag anser att *”Handbok för generationssensitivt ledarskap – Destination; Attraktiv arbetsplats”* har bra potential för att vara en stödande modell för ledaren som arbetar med personalfrågor inom social- och hälsovården. Handboken skapar en ökad förståelse för olika generationers syn på arbetslivet inom social- och hälsovården och stöder ett generationssensitivt förhållningssätt hos ledaren där fokus ligger på värdegrundsvärderingar genom de tre konkreta verktygen.

Dwyer och Azevedo (2016) menar att ledaren behöver ha förståelse för vad individen vill åstadkomma med sitt arbetsliv för att lyckas skapa en motiverad anställd. Genom att föra dialog kring olika värderingar på arbetsplatsen som beaktar vad organisationen och medarbetarna står för gynnas både arbetsgivaren liksom arbetstagarna. Alla anställda måste inte följa en viss form av arbete utan olika medarbetare kan ha olika friheter. Arrangemangen går att upplevas som rättvisa ifall man pratat öppet om dem tillräckligt ofta (Tienari & Piekkari, 2011, s. 262). Det är viktigt att involvera sina anställda i

planeringen och beslutsfattandet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s. 18). Produkten jag skapat är tänkt att stöda ovannämnda direktiv.

Jag önskar att min produkt kommer till användning i framtiden. Förslag på fortsatt forskning skulle vara att testa handboken i arbetslivet och utreda vad deltagarna kommer fram till. Att fokusera på en viss generation och dess värderingar i arbetslivet kunde ge forskaren möjlighet att planera konkreta verktyg som kunde stöda just ett specifikt behov på arbetsplatsen. Exempelvis hur man kan ta vara på den tysta kunskapen och synliggöra den.

Examensarbetsprocessen har i sin helhet varit mycket lärorik och inspirerande trots stunder då jag känt att måttet är rågat. Jag har lärt mig otroligt mycket om mångfald, generationsforskning förankrat till arbete, behovet av kulturell känslighet, hur värden uppstår och vad olika generationer värdesätter i arbete samt hur jag som blivande ledare med hjälp av ett generationssensitivt förhållningssätt kan bemöta olika generationers värderingar och anpassa mig efter olika behov. Jag hoppas med den kunskap jag fått ta del av bli effektiv på arbetsplatsen att identifiera och reagera på förändringar, signaler och influenser. Jag kommer ta denna kulturella känslighet med mig ut i arbetslivet och arbeta med olika generationers värderingar för att ytterligare utveckla denna förmåga i framtiden och se till att en lyckad integrering på arbetsplatsen äger rum.

Jag har fått lära mig om vad allt som krävs för att utföra ett verksamhetsinriktat examensarbete. Jag har insett att ett examensarbete är en lång process som kräver tid och ett positivt förhållningssätt. Att arbeta ensam har varit extra tufft. Jag har många gånger saknat ett par vars med jag kunnat dela med mig av tankar och funderingar. Att vara öppen för kritik och att vara optimistisk är något jag anser vara bland med de viktigaste för hela detta utförda arbete. Det har varit bra med tanke på samma behov ute i det verkliga livet. Så som Tienari & Piekkari (2011, s. 226) skriver; Coachen eller den generationssensitiva ledaren behöver ha en förmåga att ta till sig kritik. Det i sin tur kräver en förmåga att anpassa sig till olika tankesätt. Det handlar inte om antingen – eller utan om både- och.

Källförteckning

Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot, yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo. WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etikka. Juva. Ws Bookwell Oy

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur AB.

Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Helsinki. WSOY.

Airila, Auli & Kauppinen, Kaisa & Eskola, Kaisa 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. <https://docplayer.fi/3956358-Auli-airila-kaisa-kauppinen-ja-kaisa-eskola-ikaystavallisyys-ja-ian-merkitys-tyossa-tutkimus-hoito-opetus-ja-pelastusalalla.html> Läst 11.3.2019

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. TEM/ Työn tulevaisuus seminaari Http://www.tem.fi/files/39596/Alasoini_Tuomo_-_Tyon_tulevaisuus_artikkeli_140505.pdf.

Allonen, H. 2016. Sukupolvet kohtaavat työelämässä. Verkkolehti työstä ja hyvinvoinnista. Refererat 4.12.2018. <Http://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavattyoelamassa-2/>.

AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI, Eveliina, WALLIN, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.

Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of s social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour* 3, 267-285.

Az quote (uå). [Online]

<https://www.azquotes.com/quote/1428713> (Hämtad 18.4.2019)

Bennett, J. Pitt, M. & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace, *Facilities*, 30, 7/8, p. 278, [Hämtad I full text den 3.8.2018]

Dahlberg, Karin. (1993). *Kvalitativa metoder för vårdvetare*. Lund: Studentlitteratur

DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of financial service professionals*, 69(6), 11-14.

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

Eide, Tom. Eide, Hilde. 2006, *Kommunikation i praktiken – relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*, Solna: Liber AB, 272 s.

Eisner, Susan P.S.A.M. *Advanced Management Journal*; Corpus Christi Vol. 70, Iss. 4, Hämtad 1.12.2018 <
<https://search.proquest.com/openview/7849d64fa1ba86e9b24f77f9b3e89d16/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>>

Forskningsetiska delegationen. 2012, *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*. Helsingfors, 40 s. Tillgänglig: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Hämtad 7.4.2019

Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O. & Raaterova, M. 2002. *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Halmeenmäki T. (2010): *Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus

Haavisto, Ilkka (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous*. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf Hämtad 5.12.2018

Henricson, Maria. (2012) *Vetenskaplig teori och metod – från idé till examination inom omvårdnad*, Lund: Studentlitteratur AB, 590 s

Heikka, H. 2008. *Sosiaali- ja terveystyöntekijän työn sisältö ja kompetenssit*. Acta Universitatis Ouluensis. Oulun yliopisto. Oulu.

Hermerén, G (2011). God forskningsred. Stockholm: Vetenskapsrådet, 2011

Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. (2013). Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hietikko, Esa. 2015, Tuotekehitystoiminta, 3 uppl., Helsinki: Books on demand, 204 s

Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. Harvard Business Review, 85(7,8), 41-52.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2012). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, R .(2005). Millainen on toimiva potilasohje? Julkaisija: Duodecim 2005; 121:1769-73.Katsaus.PDF-dokument.

<http://www.ebmguidelines.com/xmedia/duo/duo95167.pdf> (Hämtad 23.1.2019).

Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka (2003). Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Jacobsen, D- I. (2007). Förståelse, beskrivning och förklarning. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete. Lund: Studentlitteratur.

Jar of quotes (uå). [Online]

<https://se.jarofquotes.com/s/v%C3%A4rldsignad-%C3%A4r-den-generation-som-den-gamla-lyssna-p%C3%A5-unga-och-dubbelt-v%C3%A4rldsignad-%C3%A4r-den-generation-d%C3%A4r-de-unga-lyssna-till-den-gamla-7086/> (Hämtad 3.2.2019)

Jegers, I. (2001). *Rekordgenerationen slår till igen*. [*The record generation strikes again*]. Uppsala: Konsultförlaget.

Johanessen, A. & Tufte, A. (2002). Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Malmö: Daleke Grafiska AB 2003.

Johnson, M. (2015). Stop Talking About Work/Life Balance! TEQ and the Millennial Generation. *Workforce Solutions Review*, 6(2), 4-7.

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

Juuti, P.2001a. *Johtamispuhe*. Avaranta-sarja. Juva: WSOY

Järvensivu, A. – Nikkanen, R. – Syrjä, S. (2014) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Kalkas, H. & Sarvimäki, A. 1996. *Hoitotyön etiikan perusteet*. 5 uudistettu painos. Juva. WSOY.

Kaistila M (2005): *Hyvä esimiestyö*. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus. tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf.

Kauppinen, Kaisa ; Haavio-Mannila, Elina. / *Ikäystävällinen työpaikka on "hyvä" työpaikka*. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Toimittaja / Auli Airila, Kaisa Kauppinen, Kaisa Eskola [toim.]. Helsinki: Työterveyslaitos, 2007. Sidorna 61-75

Kauppinen, K., & Haavio-Mannila, E. (2007). *Ikäystävällinen työpaikka ja sen vetovoima*. teoksessa K. Kauppinen , & J. Evans (Toimittajat), *Monikko: tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä* (Sivut 34-44). Helsinki: Työterveyslaitos.

Kiviranta, Raili 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOYpro, Helsinki.

Kopiraitti. 2013b. *Mitä tekijänoikeussuoja tarkoittaa*. [www] Tillgänglig:

<https://kopiraitti.fi/tekijanoikeuden-abc/miten-suoja-syntyy/> Hämtad 14.12.2018

Kwon, I. – Milgrom, E. M. – Hwang, S. (2010) Cohort effects in promotions and wages: Evidence from Sweden and the United States. *Journal of Human Resources*, Vol. 45 (3), 772–808.

Lahti, L. 2014. *Monikulttuurinen työelämä*. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laitinen, H & Rantala, T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino Oy. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Larsen, Ann Kristin. (2009). Metod helt enkelt. En itroduktion till samhällsvetenskaplig metod. Dalby: PrePress Kitho Montage AB

Lindgren, M., & Fürth, T., & Kempe, m., & Kraft, G. (2005). Rekordgenerationen: Vad de vill och hur de tänker. BookHouse Publishing: Stockholm

Lipasti, I.2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Sanoma Pro Oy

Lyons, Sean – Kuron, Lisa (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. Journal of Organizational Behavior, Vol. 35, 139–157.

Mannheim, Karl (1952) The problem of generations. Teoksessa: Essays on the sociology of knowledge. Toim. Mannheim, Karl – Kecskemeti, Paul, 276–320. London: Routledge & Kegan Paul Ltd

Martin, A., & Tulgan, B. (2001). Managin geration Y. Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties. Amherst: HRD Press

Moilanen, R.; Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy

Morgan, D. L. (1996) ”Focus Groups”, Annual Review of Sociology, 22:129-152

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials’ organizational relationships and performance. Journal of Business and Psychology, 25, 225–238.

Nielsen, 2017. [Online]

<https://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/2016-nielsen-social-media-report.pdf> (Hämtad 26.1.2019)

Nuutinen, S. (2012). Miten johtaa ja tukea eri-ikäisiä? Tutkimustieto työpaikkatason toiminnan tueksi. Tampereen yliopisto, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämissryhmä. https://kuntoutussaatio.fi/files/1031/Sanna_Nuutinen_26_9_12.pdf (Hämtad 20.10.2018)

Joshi, A. – Dencker, J.C. – Franz, G. (2011) Generations in organizations. Research in Organizational Behavior, Vol. 31, 177–205.

Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa. (2000). Osaamisen tuoteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur, 2011

Parment, A. (2008). Generation Y – Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!. Malmö: Liber AB

Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued Legacy. The British Journal of Sociology, 45, 481-495

Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2001) Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 8th Edition, PrenticeHall, Inc., Upper Saddle River.

Patel, R & Davidson, B. 2011, Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning, 4 uppl., Lund: Studentlitteratur AB, 149 s

Pihl, E. (2011). Att leda nesta generation: Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter. Karlstad : TUK, 2011

Phil, E. 2017. Framtidsrusta ditt ledarskap : 19 tips för att skapa och utveckla morgondagens talanger. Liber

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo. Limor kustannus.

Rosengren, Karl Erik och Arvidson, Peter (2002) Sociologisk metodik. Liber, Malmö

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Savileppä, Anna (2007). Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa: Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä, 112–127. Toim. Kaisa Kauppinen & Julia Evans. Helsinki: Monikko – Hanke.

Sippola, A. (2008). Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2008, 29-39. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu.

Sydänmaalakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syrjäpalo, K. 2006. Väitöskirja. Arvot ja arvostukset psykiatrisessa hoidossa. Henkilökunnan ja potilaiden näkemyksiä hoidon nykytilasta. Lääketieteellinen tiedekunta, Psykiatrian klinikka. Oulun yliopisto. Acta universitatis Ouluensis. D 871.

Tapscott, D. (2010). Syntynyt digiaikaan. WSOY, Jyväskylä.

Tienari, J & Piekkari, R. (2011). Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjanpaino Oy

Torkkola, S., Heikkinen, H. & Tiainen, S. (2002). Potilasohjeet ymmärrettäviksi. Opas potilasohjeiden tekijöille. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tulgan, B. (2004). Trends point to dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations Today*, 30(4), 23–31.

Työyhteisön jäsenyyttä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17 (2), 12–26. Vesterinen, Pirkko-Liisa – Suutarinen, Marjaana (toim.) (2011) Y-sukupolvi työ- (elämä)ssä. Hansaprint, Vantaa.

Vartiainen-Ora, P. (2015). Filippiiniläisen sairaanhoitajan tie kohti suomalaisen

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana (toim.): Y-sukupolvi (työ)elämässä. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 2011.

Vetenskapsrådet., 2017. God forskningssed. Stockholm. [Online] <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [hämtat: 16.10.17].

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina. 2003, Toiminnallinen opinnäytetyö, Jyväskylä: Tammi, 168 s.

Wibeck, V. (2010). Fokusgrupper – om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod. Malmö: Holmbergs i Malmö AB.

Zemken, R. – Raines, C. – Filipczak, B. (2000) Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. Amacom, New York.

Bilaga 1.

12.12.2018

Johanna Karlsson

Vesterkalaxvägen 74

21710 Korpo

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Anhållan om forskningslov

Härmed anhåller studerande vid Yrkeshögskolan Novia Johanna Karlsson om forskningslov för genomförande av en fokusgruppintervju i samband med examensarbetet för Högre Yrkeshögskoleutbildning inom social- och hälsovård.

Temat för examensarbetet är Generationssensitivitet på arbetsplatsen. Examensarbetets syfte är att i arbetslivet skapa en ökad förståelse för olika generationers syn på arbetslivet inom social- och hälsovården. Målet är att skapa en modell för generationssensitivt förhållningssätt i ledarskap och medarbetarskap med fokus på värdegrundsvärderingar. Deltagarantalet till fokusgruppen önskas vara mellan 6-10 stycken. Deltagarna skall arbeta med ledarskapsuppdrag inom social-och hälsovården. Deltagarna får gärna representera olika enheter och ansvarsområden.

Fokusgruppsintervjun önskas få utföras inom februari månad. När deltagarna är utsedda skickar jag ut en personlig inbjudan till berörda med ytterligare information. Det är frivilligt att delta och deltagarna kan avbryta när helst de vill. Fokusgruppintervjun bandas in för att sedan transkriberas. Efter transkriberingen förstörs banden. Endast jag, Johanna Karlsson, och min handledare, Pia Liljeröth, har tillgång till materialet. Alla tankar och upplevelser som berättas av deltagarna förblir anonymt. Citat kommer att användas men de kan inte på något sätt kopplas till enskild person. Modellen skall uppmuntra ledare och medarbetare att inta ett generationssensitivt förhållningssätt på arbetsplatsen. Examensarbetet väntas vara klart i slutet av maj 2019.

Jag godkänner att undersökningen genomförs inom

_____:

JA _____

NEJ _____

Datum

Underskrift

Namnförtydligande

Tack på förhand!

Vid frågor kontakta:

Studerande

Handledare

Johanna Karlsson

Pia Liljeroth

044 343 2168

[044 762 3371](tel:0447623371)

Johanna.karlsson@edu.novia.fi

pia.liljeroth@novia.fi

Med vänlig hälsning

Johanna Karlsson

Studerande vid HYH Novia, Åbo

Bilaga 2.

Välkommen att delta i en strukturerad gruppintervju tisdagen den 19.3.2019 kl. 13:00 på [REDACTED], i "Gamla bibliotekets" utrymmen

Jag utför som bäst mitt verksamhetsinriktade examensarbete för social- och hälsovård Högre YH i Åbo. Forskningsområdet tangerar generationssensitivitet på arbetsplatsen. Syftet med undersökningen är att öka förståelse för olika generationers syn på arbetslivet inom social- och hälsovården. Målet med undersökningen är att utveckla en modell för generationssensitivt förhållningssätt i ledarskapet med fokus på värdegrundsvärderingar.

Jag har skapat en handbok som är riktad till ledaren som arbetar med personalfrågor inom vård och omsorg som ett hjälpmedel vid skapande av dialog kring olika generationers värderingar till arbetsplatsen. Handboken innehåller bakgrundsinformation, sammanfattning av olika generationers värderingar till arbetsplatsen, beskrivning av generationssensitivt ledarskap samt 3 konkreta verktyg vars ledaren med hjälp av kan starta en dialog kring olika generationers värderingar på arbetsplatsen. Övningarnas syfte är att medvetandegöra medarbetarna om att vi är olika. Målet med övningarna är att som ledare blir bättre på att ta i bruk olika generationers styrkor på arbetsplatsen i framtiden.

I gruppintervjun kommer ledaren som arbetar med personalfrågor inom social- och hälsovården att delta för att vidare diskutera handbokens innehåll samt funktion. Jag kommer att skicka ut handboken till deltagarna på förhand och sedan i grupp diskutera innehållet under gruppintervjun. Som studerande är jag bland annat intresserad av ifall handbokens innehåll bidrar med något nytt och ifall den kunde fungera som ett stödande verktyg på er arbetsplats.

Intervjun genomförs på [REDACTED], i "Gamla bibliotekets" utrymmen tisdagen den 19.3.2019 med start kl. 13:00. Intervjun beräknas ta ca 30-45 minuter. Under intervjun kommer ljudupptagning att ske. Den inspelade intervjun samt eventuella anteckningar kommer att behandlas konfidentiellt så att inga obehöriga kan ta del av den. Den studerande kommer efter bearbetning av data koda materialet, vilket innebär att du som individ inte kan kopplas till informationen. Efter kodning kommer ljudupptagning och eventuella anteckningar att raderas. Det är viktigt att det som sägs under intervjun stannar där och inte sprids vidare. För att bekräfta att du fått information och har förstått vad studien innebär kommer du att få signera en blankett om informerat samtycke.

Deltagandet är frivilligt och du har rätt att när som helst utan förklaring avbryta din medverkan. Om du inte vill medverka eller avbryter kommer det inte att påverka din arbetssituation på något sätt. Resultatet av studien kommer att presenteras i en magisteruppsats. Efter godkännande av examensarbete kommer den att publiceras på, Theseus, där studentarbeten publiceras. Om du vill ta del av examensarbetet är du välkommen att höra av dig till mig så skickar jag examensarbetet. Under våren 2019 planerar jag att presentera mitt slutliga verksamhetsinriktade examensarbete. Om du har frågor kan du kontakta mig för mer detaljerad information.

Ansvariga

Student

Johanna Karlsson

Mobilnummer: +358 44 343 2168

E-post: johanna.raitio@gmail.com

Handledare

Pia Liljeroth

Mobilnummer: +358 447623371

E-post: Pia.Liljeroth@novia.fi

Bilaga 3.

Samtyckesformulär

Härmed samtycker jag till att delta i strukturerad gruppintervju berörande handboken ”Handbok för generationssensitivt ledarskap – Destination; Attraktiv arbetsplats”. Jag har tagit del av skriftlig och muntlig information samt fått möjlighet till att ställa kompletterande frågor. Jag deltar i studien frivilligt.

Ort och datum

Underskrift forskningsperson

Namnförtydligande

Bilaga 4.

Intervjuguide. Fokusgruppintervju

-Hur upplever ni det generationssensitiva förhållningsättet relaterat till er arbetsplats? Är det aktuellt?

- Vad har ni för tidigare upplevelser av generationssensitivt ledarskap?

- Har ni fortbildat er inom området?

- Har ni lagt märke till skillnader mellan medarbetare tillhörande olika generationer? Beskriv gärna konkreta situationer.

- Hur beaktas olika generationer på er arbetsplats?

- Ingår en plan för hur man arbetar generationssensitivt på er enhet/ arbetsplats?

- Tror ni att handboken ”*Handbok för generationssensitivt ledarskap – Destination; Attraktiv arbetsplats*” kan vara en resurs på er arbetsplats i framtiden?

- I vilket sammanhang kunde handboken tänkas användas?

- Innehöll handboken något nytt för dig? Innehöll handboken något som du anser vara missvisande?

- Finns det något ni anser att handboken ytterligare borde innehålla?

- Har ni något ytterligare som ni vill lyfta fram?

Bilaga 5.

Intervjuguide. Individuell intervju

Är handboken aktuell?

Var instruktionerna tydliga?

Var det något som upplevdes otydligt?

Var citaten i vinjettloppan tydliga/otydliga? förstod du dem?

Var värderingarna i värdekorten tydliga/otydliga. Berätta gärna vilka som inte vara tydliga!

Var värderingskartan tydlig/otydlig? Kändes den logisk?

Kändes verktygen användbara? logiska? Några förbättringsförslag med tanke på struktur/innehåll/layout?

Var rubriken och underrubrikerna vilseledande eller förståeliga? Bättringsförslag?

Något annat?

Skulle du kunna använda verktygen på arbetsplatsen i framtiden?

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	
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 - Mot ett generationssensitivt ledarskap och medarbetarskap*" 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 resultatriktat 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 tillgoda 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: *"Klokheter 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
- Interaktion** → samarbetsförmåga, uppmuntrande, feedback samt kunnig och omtänksam personalpolitik.
- Konkreta arbetsredskap** → Erbjud kunskapspaket åt ledaren, samarbete mellan ledaren, samla in god praxis, tillämpa internet och andra informationskanaler.



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. Kortet 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.

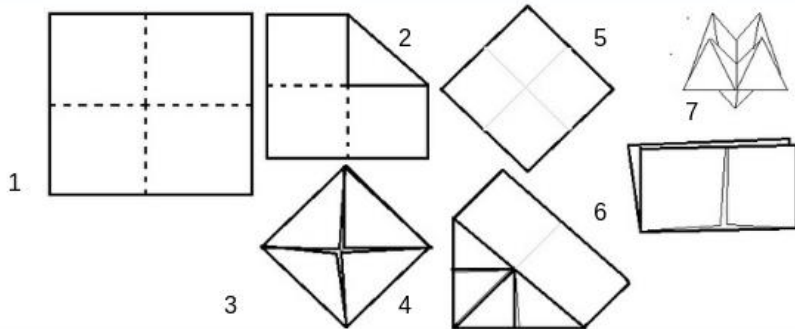
Vilka värderingar vill vi ska känneteckna arbetsplatsen i framtiden?

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?



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 O
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

<p>A</p> <p>Dela erfarenheter</p>	<p>A</p> <p>Tillämpa virtualitet & nätverk</p>	<p>L</p> <p>Personlig & känslsam</p>	<p>L</p> <p>Samarbetsvillig</p>
<p>L</p> <p>Öppenhet</p>	<p>L</p> <p>Direkt feedback & bekräftelse</p>	<p>L</p> <p>Se samband & tillgodose dem</p>	<p>L</p> <p>Lyhörd</p>
<p>L</p> <p>Tillit</p>	<p>L</p> <p>Vara förebild</p>	<p>L</p> <p>Respektfull & frågande</p>	<p>L</p> <p>Lojal & samförstånd</p>
<p>L</p> <p>Stödande</p>	<p>L</p> <p>Närvarande</p>	<p>L</p> <p>Anpassa</p>	<p>L</p> <p>Beaktar personalens åsikter</p>
<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>

Generations sensitiv värderingskarta

Värdeord & exempel

LEDARSKAP

Anpassa =Beakta olikheter på individ- och arbetsgrupp nivå.
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.

ARBETTE

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.

ORGANISATIONSKULTUR

För bättre utrymme rekommenderas A3 format vid utprint

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)

