

Ledarskap över generationsgränser

En studie om att leda olika generationer

Isac Olofsson
Denzel Heiaas

Civilekonom
2023

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle

[Denna sida har avsiktligt lämnats tom]

Förord

Detta är en magisteruppsats skriven av Isac Olofsson och Denzel Heiaas. Uppsatsen är den sista delen av utbildningen Civilekonom med inriktning mot affärsutveckling och ledarskap. Vi vill tacka vår handledare, Mats Westerberg, för goda råd för uppsatsen. Vi vill även tacka våra huvud- och medopponenter för ytterligare bra råd och kritik för uppsatsen. Slutligen tackar vi alla respondenter som har deltagit i vår studie som gjort det möjligt för oss att få fram en slutsats baserat på deras svar.

Isac Olofsson

Denzel Heiaas

Sammanfattning

Bakgrund - Generationer är grupper av människor födda under specifika tidsperioder med gemensamma erfarenheter och värderingar. Ledare behöver vara medvetna om generationskillnader och vara flexibla i sitt ledarskap för att främja produktivitet och motivation på arbetsplatsen. Ledarskapets utveckling har gått från auktoritära till mer inkluderande och deltagande stilar. Ledarskap innefattar egenskaper som kommunikation, beslutsfattande, empati och konflikthantering, och kan utövas av personer på olika nivåer i en organisation. Ledarskap är en dynamisk process som kräver anpassning till olika situationer och människor.

Syfte - Studiens syfte är att ta reda på och öka förståelsen kring hur ledare agerar för att leda generationsöverskridande grupper av medarbetare.

Metod - Studien är gjord med en *kvalitativ forskningsmetod* i form av semistrukturerade djupintervjuer. Studien baseras på tidigare forskning och 12 respondenter från semistrukturerade djupintervjuer. En tematisk analys har använts för att skriva analysen.

Empiri - Studiens empiri bygger på tre områden, ledarskap, motivation och anpassning till generationer. Empirin synliggör att ledarskap och motivationsmetoder påverkar generationerna olika, vilket reflekterar att ett anpassat ledarskap för generationer kan ge väntat bättre resultat i form av motivation och engagemang hos medarbetare. Vidare presenterar studiens empiri svårigheter att anpassa sitt ledarskap strikt efter generationstillhörighet när det är generationsöverskridande grupper, där agerar ledare från olika generationer annorlunda.

Begränsningar - Antalet respondenter i studien var 12 ledare vilket utgjorde ett större behov av generalisering i studien. Även tidigare litteratur om generation Z på arbetsmarknaden var bristfällig vilket påverkade vår förmåga att analysera.

Originalitet/värde - Studien bidrar till ökad förståelse för hur ledare från olika generationer kan hantera och leda generationsöverskridande grupper. Ledare bör vara medvetna om generationskillnader, vara flexibla i sitt ledarskap och kunna identifiera när generationstillhörighet inte överensstämmer med individuell identitet, vilket kan främja produktivitet, motivation och harmoni på arbetsplatsen.

Begrepp - Generation X; Generation Y; Generation Z; Ledarskap; Motivation; Generationella skillnader; Generationsöverskridande grupper; Transaktionellt ledarskap; Utvecklande ledarskap; Visionärt ledarskap.

Uppsattstyp - Magisteruppsats

Abstract

Background - Generations are groups of people born during specific time periods with common experiences and values. Leaders need to be aware of generational differences and be flexible in their leadership to promote productivity and motivation in the workplace. Leadership development has gone from authoritarian to more inclusive and participative styles. Leadership includes qualities such as communication, decision-making, empathy and conflict management, and can be exercised by people at different levels in an organization. Leadership is a dynamic process that requires adaptation to different situations and people.

Purpose - The purpose of the study is to find out and increase the understanding of how leaders act to lead cross-generational groups of employees.

Method - The study adopts a qualitative research method using semi-structured in-depth interviews. It is based on existing research and involves 12 participants who were interviewed using semi-structured in-depth interviews. Thematic analysis was employed for data analysis.

Findings - The empirical findings of the study revolve around three areas: leadership, motivation, and adaptation to generations. The findings highlight that leadership styles and motivational approaches impact generations differently, suggesting that an adapted leadership style based on generational differences leads to better outcomes in terms of employee motivation and engagement. Furthermore, the study's empirical evidence presents the difficulties of adapting one's leadership strictly according to generational affiliation when there are cross-generational groups, where leaders from different generations act differently.

Limitations - The study had a limited sample size of 12 participants, which may require caution in generalizing the findings. Additionally, the lack of extensive literature on generation Z in the workforce affected the analysis.

Originality/Value - The study contributes to increased understanding of how leaders from different generations can manage and lead cross-generational groups. Leaders should be aware of generational differences, be flexible in their leadership and be able to identify when generational belonging does not correspond with individual identity, which can promote productivity, motivation and harmony in the workplace.

Keywords - Generation X; Generation Y; Generation Z; Leadership; Motivation; Generational differences; Cross-generational groups; Transactional leadership; Transformational leadership; Visionary leadership.

Type of Thesis - Master's Thesis.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Generationer	1
1.1.2 Ledarskap	2
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och forskningsfråga	3
1.4 Avgränsningar	4
2. Teoretiska utgångspunkter och perspektiv	5
2.1 Skillnader mellan generationer X, Y & Z	5
2.1.1 Generationell identitet	5
2.1.1.1 Generation X	5
2.1.1.2 Generation Y	5
2.1.1.3 Generation Z	6
2.1.2 Motivation	6
2.1.2.1 Generation X	6
2.1.2.2 Generation Y	7
2.1.2.3 Generation Z	7
2.2 Ledarskap	8
2.2.1 Transaktionellt ledarskap	8
2.2.1.1 Varför transaktionellt ledarskap är en framgångsfaktor för generation X	9
2.2.2 Utvecklande ledarskap	9
2.2.2.1 Hur utvecklande ledarskap stärker generation Y:s motivation	10
2.2.3 Visionärt ledarskap	11
2.2.3.1 Hur visionärt ledarskap kan inspirera och engagera generation Z	11
2.3 Sammanfattning teori	12
3. Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.2 Konstruktion av intervjuguide	14
3.3 Urvalsprocess	15
3.4 Genomförande	15
3.4.1 Respondenter	16
3.5 Tillförlitlighet och trovärdighet	17
3.5.1 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet	18
4. Empiri	19
4.1 Ledarskapsstil	19
4.1.1 Generation X	19
4.1.2 Generation Y	19
4.1.3 Generation Z	20
4.2 Motivation	20

4.2.1 Generation X	20
4.2.2 Generation Y	21
4.2.3 Generation Z	21
4.3 Anpassning till generationer	22
4.3.1 Generation X	22
4.3.1 Generation Y	22
4.3.1 Generation Z	23
5. Analys	25
5.1 Ledarskap över generationsgränser	25
5.1.1 Syn på arbetskultur och moral	26
5.1.2 Agerande för att leda generationsöverskridande grupper	27
5.1.3 Utmaningar med att leda över generationsgränser	28
5.1.4 Möjligheter med att leda över generationsgränser	29
6. Diskussion	30
6.1 Slutsats	30
6.2 Teoretisk bidrag	32
6.3 Praktiskt bidrag	32
6.4 Begränsningar	33
6.5 Vidare forskning	33
7. Referenser	34
Bilagor	39
Bilaga 1. Intervjuguide	39
Bilaga 2. Tematisk Analys	42

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Generationer är grupper av människor som föds under en viss tidsperiod och delar liknande erfarenheter, värderingar och attityder. De olika generationerna formar sin identitet oftast av olika händelser som sker under deras uppväxt, till exempel samhällsliga händelser, teknologisk utveckling och kulturella förändringar (Macky et al., 2008). Generationerna definieras av det årtal de föds. De som tillhör generation X föddes mellan 1965 och 1980 (Dimock, 2019). Generation Y föddes mellan 1981 och 1996 (Dimock, 2019). Generation Z föddes mellan 1997 och 2012 (Dimock, 2019).

Att leda olika grupper vare sig det är kön, etnicitet eller ålder, kan det vara en svår och utmanande uppgift som ledare. Det är något som en projektledare stöter på varje dag och måste ta hänsyn till, eftersom inte alla har samma behov. Alla kan hantera saker olika och har olika förmågor, antingen om det är fysiskt eller inte. Ett sätt som detta kan spela en stor roll i är i fysiskt krävande arbeten då yngre generationer kan ha en långvarigare fysik än de som slitits av många års arbete. Beroende på om man tillhör generation X, Y eller Z, kan tankesättet differentiera sig från andra generationer (Macky et al., 2008).

McCrinkle & Wolfinger (2009) skriver i sin bok om termen 'Clique maintenance' som hänvisar till hur eller vad en generation gör för att förbättra sin egen status genom att nedvärdera en annan. Idag så förvärras denna effekt gradvis på grund av de tydliga skillnader som uppstått mellan de tidigare och nyare generationer genom exempelvis teknologiska medel, bekvämlighet och välfärd.

1.1.1 Generationer

Generationen X växte upp under en tid med snabba samhällsliga förändringar och snabb teknologisk utveckling. Generationen upplevde den digitala revolutionen som vuxna och har varit med på övergången från traditionella kommunikationsmedel till datorer och internet (McCrinkle & Wolfinger, 2009). Generationen beskrivs som en familje-generation, då de lägger ett stort fokus på att spendera tid med familjen och blir även mer motiverade av konkreta belöningar (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

Generation Y växte upp under en tid där teknologi hade en rask utveckling. Generation Y är den första generationen som har haft tillgång till internet, datorer och mobiltelefoner från en tidig ålder (McCrinkle & Wolfinger, 2009). Generationen motiveras av mycket och snabb feedback på deras arbete (Brown et al., 2009).

Generation Z växte upp under en tid med avancerad teknologi. Som oftast kan förknippas med smartphones, sociala medier och digitala plattformar. Generationen har förmågan att snabbt anpassa sig till ny teknologi och har en hög närvaro på sociala medier på grund av deras uppväxt (McCrinkle & Wolfinger, 2009). Generationen har visats behöva tydligare samarbetande arbetsuppgifter, generationen värderar även tillit högt av vad som motiverar (Schroth, 2019; Wennqvist, 2022).

1.1.2 Ledarskap

Ledarskap är konsten att påverka och guida andra människor för att uppnå gemensamma mål. Det är en förmåga som är avgörande för att organisera och leda grupper, oavsett om det är inom företag, politik, idrott eller andra områden. (Demirtas & Karaca, 2020)

Enligt Demirtas & Karaca (2020) har ledarskap historiskt sett varit ett stort ämne inom forskning. Tidigare civilisationer har haft andra former av ledare och ledarskap, dessa former har varit till exempel kungar, kejsare och religiösa ledare. Ofta förknippades ledarskap till auktoritet och hierarkiska strukturer. Under de senaste århundraden har ledarskapet förändrats och de traditionella auktoritära ledarskapsstilarna har istället ersatts med mer inkluderande och deltagande ledarskapsstilar. Ledaren ses inte längre som en person med mycket makt utan någon som ska motivera, inspirera och engagera sina medarbetare (Demirtas & Karaca, 2020). Det finns olika teorier om ledarskap, varav några av de mest kända är de transaktionella- och utvecklande ledarskapsstilarna. Enligt Demirtas & Karaca (2020) innebär transaktionellt ledarskap att en ledare belönar eller bestraffar sina följare baserat på deras prestationer, medan utvecklande ledarskap handlar om att inspirera och utveckla medarbetare genom att erbjuda en vision och skapa en meningsfull arbetsmiljö.

En framstående ledare bör besitta vissa egenskaper och färdigheter för att kunna utöva sitt ledarskap effektivt. Det kan inkludera kommunikationsförmåga, beslutsfattande, empati, förmåga att hantera konflikter och att inspirera och motivera andra (El-Sabaa, 2001). Det är viktigt att notera att ledarskap inte bara handlar om att vara chef eller ha en formell auktoritet. Ledarskap kan utövas på olika nivåer i en organisation och av människor med olika befattningar. Alla kan vara ledare och påverka andra positivt genom sitt beteende och sina handlingar (El-Sabaa, 2001).

Ledarskap är en dynamisk process som utvecklas över tid och varierar beroende på situationen och de människor som är inblandade. Det kräver flexibilitet och förmågan att anpassa sig till olika utmaningar och förändringar.

1.2 Problemformulering

Generationsgapet på arbetsplatsen är både ett problem och en möjlighet som många organisationer står inför idag. Skillnader i värderingar, förväntningar och kommunikationsstilar kan leda till konflikter och ineffektivitet på arbetsplatsen. För att övervinna dessa utmaningar krävs det olika ledarskapsstilar som kan anpassas till olika generationers behov och förväntningar. Enligt Hamid och Wyllie (1980) är generationsgapet något som har skapat konflikter på grund av de olika normer och värderingar som de olika generationerna har. Senare artiklar har även hittat att generationsgapet kan skapa problem på arbetsmarknaden för ledare (Anderson et al., 2017). Anderson et al. (2017) menar att desto fler yngre personer som kommer in på arbetsmarknaden desto mer framträdande blir skillnaderna mellan de yngre och äldre generationerna på grund av de skiljaktigheter de har såsom teknologiskt gap, synsätt på arbetsliv m.m, vilket skapar olika utmaningar för en ledare.

En av de faktorer som bidrar till generationsgapet är skillnader i uppväxt och livserfarenheter mellan generationerna. Varje generation har unika erfarenheter av världen och dess förändringar som påverkar deras syn på arbete och arbetsliv. Exempelvis växte generationen föregående X - baby boomers (födda mellan 1945 och 1964) - upp under en tid av ekonomisk välstånd och stabilitet, medan generation Y och Z växte upp under en tid av ekonomisk

osäkerhet och teknologisk förändring (Anantatmula & Shrivastav, 2012). Dessa skillnader i uppväxt och erfarenheter kan leda till olika förväntningar på ledarskap. Äldre generationer kan föredra en hierarkisk ledarskapsstil med tydliga instruktioner och struktur, medan yngre generationer föredrar en mer kollaborativ och coachande ledarskapsstil som främjar självständighet och kreativitet (Anantatmula & Shrivastav, 2012; Schroth, 2019; Tortorella et al., 2020). Enligt forskning av Becton et al. (2019) kan en anpassning av ledarskapet till olika generationer öka motivationen, engagemanget och prestationerna på arbetsplatsen.

För att överbrygga generationsgapet på arbetsplatsen är det viktigt att organisationer förstår och tar hänsyn till olika generationers behov och förväntningar. Genom att anpassa ledarskapet till olika generationer kan organisationen skapa en mer produktiv och positiv arbetsmiljö för alla anställda. (Lancaster & Stillmann, 2009)

I dagens arbetsliv möts dessa tre olika generationer på arbetsplatsen där varje generation har sina egna unika värderingar, behov och förväntningar när det gäller arbete och ledarskap. För att öka motivationen och resultaten på arbetsplatsen är det därför viktigt att förstå dessa skillnader och anpassa ledarskapet därefter (Lancaster & Stillmann, 2009). Generation X anses vara ambitiösa och karriärinriktade. De uppskattar självständighet, möjligheter till avancemang och belöning för prestation. För att motivera generation X är det viktigt att erbjuda konkreta belöningar, förutsägbar arbetsmiljö och balans mellan arbetsliv och privatliv (Lancaster & Stillmann, 2009). Detta passar in bra med ett transaktionellt ledarskap, där ledaren erbjuder sina medarbetare en kompensation eller förmån som ett incitament för att de ska uppnå ett klart definierat mål (Demirtas & Karaca, 2020). Generation Y har delvis vuxit upp med teknologi och en ständig informationsström, de värdesätter balans mellan arbete och fritid, feedback och kontinuerlig utveckling. För att motivera generation Y är det viktigt att vara transparent, ge feedback, ha en förutsägbar arbetsmiljö och arbete i grupper (Anantatmula & Shrivastav, 2012). Forskning visar att generation Y passar bra med utvecklande ledarskap, på grund av fokuset på att utveckla och motivera genom feedback och stöd (Atmojo, 2015). Generation Z är den generation som vuxit upp med digitala verktyg från tidig ålder. De är vana vid snabbhet, omedelbar stimulans och anpassningsförmåga. De värdesätter mångfald, socialt ansvar och en meningsfull karriär. För att motivera generation Z kan det därför vara viktigt att erbjuda mening i karriären, teknologisk innovation, tillgång till utbildning och en arbetsplats som värderar inkludering och jämlikhet (Chillakuri, 2020). Visionärt ledarskap har visats att passa bra in med vad generation Z motiveras av, där fokus på framtid och ett gemensamt mål är centralt (Wennqvist, 2022).

En förutsättning för ett ökat resultat på arbetsplatsen är att ledarskapet anpassas efter generationernas unika behov och förväntningar. En anpassning av ledarskapet kan leda till ökad motivation och engagemang bland anställda, vilket i sin tur kan öka produktiviteten och effektiviteten på arbetsplatsen (Fisher, 2011). Enligt Daniëls et al (2019) är det viktigt att anpassa sitt ledarskap utifrån olika händelser som kan ske.

1.3 Syfte och forskningsfråga

I vår studie utforskar vi hur ledare från olika generationer agerar för att leda medarbetare från olika generationer. Vi är även intresserade av att undersöka hur dessa generationer ser på uppgiften att leda över generationsgränserna och vilka utmaningar och möjligheter som följer med denna dynamik. Genom att analysera hur ledare från olika generationer tar sig an denna komplexa utmaning och vilka strategier de använder för att framgångsrikt navigera i en generationsöverskridande arbetsmiljö, kan vi öka förståelsen för hur samarbete och

samverkan kan skapas mellan olika generationer. Genom att belysa dessa frågor kan vi identifiera de centrala utmaningarna och möjligheterna med att leda över generationsgränserna och därmed främja en sammanhållen och framgångsrik arbetsmiljö.

1. Hur agerar ledare från olika generationer för att leda generationsöverskridande grupper av medarbetare?
2. Vilka är de centrala utmaningarna för att leda över generationsgränserna?
3. Vilka är de centrala möjligheterna med att leda över generationsgränserna?
4. Finns det skillnader på hur ledare från olika generationer ser på att leda över generationsgränserna?

1.4 Avgränsningar

Vi avgränsade vår studie till ledarskap inom Sverige och kontaktade små och medelstora företag (SME) vilket innefattar företag som har mellan 10 och 249 anställda. Detta för att ledarskap skiljer sig mellan olika kulturer och länder och kan därmed riskera att ha för stor inverkan i externa faktorer som kan påverka studiens pålitlighet samt resultat och kommer därmed inte att tas hänsyn till. Med SME förväntades även en enklare kontakt och en effektivare planeringsprocess, det medgav även ett kontrollerat urval för ledarskapet från ledarna då större företag med högt uppsatta positioner kan behöva leda med en större lens än generationsöverskridande grupper.

2. Teoretiska utgångspunkter och perspektiv

2.1 Skillnader mellan generationer X, Y & Z

2.1.1 Generationell identitet

Lyons & Kuron (2014) skriver att generationer formas av de händelser som skett under deras livstid och fortsätter att formas av de nya som sker, att generationer är sociala trender som delas mellan de som upplevt liknande historia och därmed innehar "kollektiva minnen". Eftersom generation Y & Z har varit exponerade för den sociala teknologin sedan tidig ålder är de predisponerade för socialt gruppträck och samhörighet. På samma sätt har generation X fått anpassa sig till teknologin först vid sina senare år. Genom detta så förklaras generation Y & Z som "*digitala urinvånare*" medan generation X refereras till som "*digital immigrant*". (McCrindle & Wolfinger, 2009)

2.1.1.1 Generation X

Anantatmula & Shrivastav (2012) skriver i sin artikel om de olika generations identiteter som utformats där generation X klassificerades som barn utan översyn på grund av sin hårt arbetande tidigare generation där familjen arbetade mer än normalt. Detta ledde till att generationen lade större vikt på de mer "viktiga" sakerna i livet som tid spenderat med familj. Vidare beskrivs generationen inneha ett praktiskt och realistiskt förhållningssätt till problemlösning. Generation X har även påvisat en större lojalitet till sina arbetsgivare och värderar långsiktiga arbetsförhållanden. Generationer identifieras olika utifrån olika generationer vilket Armstrong (2010) skriver om där generation X blivit identifierad av sin tidigare generation som respektlösa och kräver överdriven översikt och positiv feedback i sitt arbete. Bova & Kroth (2001) fann att generationen lärde sig som bäst genom "Action Learning" som är en systematisk process där individer lär sig genom att göra. De menar även att generationen inte lägger stor vikt i vart eller när jobbet utförs så länge som det blir gjort och föredrar en självcentrerad arbetsmiljö, detta stödjer även Anantatmula & Shrivastavs (2012) & Mahmoud et al. (2021) argument om att de värdesätter privatliv och tid med familjen.

2.1.1.2 Generation Y

Generation Y är den första generationen som har växt upp med teknologiskt inflytande. Jämfört med tidigare generationer har de en väl etablerad social närvaro via internet och är väl informerade. Generation Y har en större tendens att byta jobb än generation X på grund av bristande lojalitet till arbetsgivaren. De har även beskrivits som "varför"-generationen eftersom de är mer benägna att gå emot status quo och ifrågasätta beslut som de inte känner sig bekväma med. Eftersom de har utsatts för datorer från en ung ålder har de utvecklat förmågan att samla in vilken information som helst inom några sekunder och är därmed mer öppna för nya idéer och perspektiv. En annan klassificering av generation Y är att de inte ser någon skillnad mellan arbetsliv och privatliv, vilket gör dem villiga att arbeta obekväma arbetstider eller platser. (Anantatmula & Shrivastav, 2012)

Brown et al. (2009) påpekar att generationen förstår att en blandning av olika färdigheter bidrar till en större chans att lyckas. Vidare förklarar de att mentaliteten hos generation Y skiljer sig från tidigare generationen X när det gäller samarbete och syfte. Generation Y

arbetar tillsammans med andra för att utföra en självständig uppgift, medan generation X arbetar tillsammans med andra för att utföra en gruppuppgift.

2.1.1.3 Generation Z

Generation Z besitter många attribut som delas med generation Y, som exempelvis den teknologiska exponeringen, men de har även utvecklat nya mönster och beteenden som har formats av förhållanden som skiljer sig från tidigare generationer (Schroth, 2019). Schroth (2019) skriver även i sin artikel om "blame mentality" som innebär att tidigare generationer tvivlar på den nya generationens kultur och teknologi. Hon menar att generation X & Y ser Z som en narcissistisk generation som har haft privilegier som tidigare generationer inte haft, vilket leder till att de ser ned på den. Narcissism har däremot visat sig vara mer kopplad till ungdom snarare än kultur eller värderingar och minskar med åldern när man fått mer livserfarenhet (Schroth, 2019). Tortorella et al. (2020) studerade effekten av generationskillnader på en lärande organisation (LO) som genomgick en implementering av Lean Production (LP) och kom fram till att generation Z var särskilt mottaglig för samarbete och team learning jämfört med generation X & Y. Detta stärks även av Schroths (2019) artikel som hävdar att generation Z föredrar ett kollaborativt lärande framför en instruktiv metod. Detta kan bero på att generation Z inte gillar att ledaren är respektlös, vilket för generation Z är att inte bli hörd (Schroth, 2019). De vill inte att deras idé blir förkastad utan att den blir övervägd (Schroth, 2019), vilket eventuellt kan bli lättare i ett samarbete. En annan klassificering av Z-generationen är deras ångest och depression som en biprodukt av sociala medier och välfärd (Schroth, 2019).

I jämförelse med generation X & Y är Z den mest prestationsorienterade av de tre och har en bättre ekonomisk välfärd, fler högutbildade personer och är mer etniskt och rasmässigt differentierad än de andra. På grund av deras ekonomiska välfärd har generationens behov av arbete minskat, vilket har lett Z till att vara den generation som arbetar minst från ung ålder. Tidigare klassificeringar visar att det är bättre för ledare att implementera ett målinriktat arbetsfokus med coaching som fungerar som emotionellt stöd (Schroth, 2019; Tortorella et al., 2020).

2.1.2 Motivation

Mahmoud et al. (2021) utforskade olika typer av motivationer och hur de olika generationerna svarar starkare eller svagare utefter vilken typ av motivation de ställs inför. De pratar om inre motivation - som handlar om en individs villighet att genomföra en uppgift för att den är engagerande och tilltalande - och yttre motivation som är de sociala värden och förväntningar som finns, det handlar om löner och popularitet och används ofta i sammanhang där individen förväntas en specifik belöning vid genomförande av uppgift.

2.1.2.1 Generation X

Som Anantatmula och Shrivastav (2012) skriver i sin artikel så har generation X haft en uppkomst med föräldrar som lidit av hög skilsmässa grad vilket lett generationen till att lägga ett stort fokus på att balansera sitt privatliv och arbetsliv. McCrindle & Wolfinger (2009) menar att generationen hade en uppväxt med hög föräldrar frånvaro och blev istället givna materiella tillgångar, detta har visat sig vara en stor anledning till att generation X fokuserat på extra inom detta område genom att spendera värdefull tid med familj.

De har även visat sig vara fokuserade på utvecklandet av sin egna karriär och motiveras särskilt av deras strävan till att förbättra sina professionella förmågor för att ytterligare öka sin efterfrågan till framtida arbetsmöjligheter (Kian & Yusoff, 2012). Detta stärks även av Bova & Kroth (2001) som hävdar att lön, bonusar och aktier blivit en allmän valuta och generationen tror att med fortsatt utveckling, lärande och utökande av färdigheter är all säkerhet de behöver. Vidare förklarar Bova & Kroth (2001) att generation X motiveras mest av att ha en kontroll över sin egen lärandemiljö som kan ge möjlighet att fokusera på sin egen utveckling.

2.1.2.2 Generation Y

Generation Y som var de första att växa upp till den teknologiska arbetsplatsen har likt generation X en strävan till att balansera arbets- och privatliv, på grund av detta så motiveras generationen av tillgänglighet och olika medel som gör detta möjligt som datorer, smartphones eller trådlös internetuppkoppling som kan möjliggöra arbete hemifrån (Brown et al., 2009). De motiveras även mer av feedback och råd från ledningen vilket Brown et al. (2009) menar är ett resultat från den starka kopplingen till feedback från deras föräldrar, generation X. Macky et al. (2008) skriver i sin artikel att generationen har en teknologisk förmåga som kan medföra nytt liv i traditionella organisationer och företag och fungerar väl i grupp. Vidare förklarar de att deras uppväxt bland feedback och konstant beröm har gjort generationen oförmögen att hantera misslyckanden. Detta gör det ännu dess viktigare för ledare att interagera med generation Y på en individuell nivå och ge personlig feedback för att öka motivationen (Brown et al., 2009). Lancaster & Stillman (2009) säger att Generation Y vill också ha överdrivet mycket feedback liksom generation X, men att generation Y vill ha feedback ännu snabbare och oftare. Vidare menar Brown et al. (2009) att deras lag orientation påvisar en vilja att koordinera och dela information med andra medlemmar i gruppen medan deras individualistiska sida har en vilja att bli upplärd och coachad som en individ, en lärande miljö som kan stärka dessa två aspekter på samma gång är alltså bättre för motivation.

2.1.2.3 Generation Z

Generation Z har fyra faktorer som visat sig öka deras motivation för arbete, dessa är; Inflytande, tillit, klarhet, och diversitet (Wennqvist, 2022). De vill känna att de har något inflytande i deras arbete och att de lämnar ett avtryck i företaget, de vill även ha en tillit till deras kompetens och inte bli detaljstyrda, (micromanaged), klara instruktioner och få en acceptans för arbetets diversifierade utförande (Wennqvist, 2022). Samtidigt menar Schroth (2019) att en realistisk arbetsbeskrivning kommer öka motivationen och göra dem mentalt redo för att tackla de eventuella hinder och misslyckanden som kan komma. Detta är även något som Tortorella et al. (2020) diskuterar som ett fall på grund av deras unika uppväxt med överbeskyddande föräldrar som tog iväg generationens förmåga att lära sig livsfärdigheter och utveckla sina sociala, emotionella och intellektuella förmågor. Med detta så är hanteringen av generationens mentala hälsa i fokus för att främja deras motivation eftersom de lider av mest ångest och depression av alla generationer (Tortorella et al., 2020).

Wennqvist (2022) förklarar hur generation Z:s större behov av de 4 motivationsfaktorerna och dess motsvarigheter som minskar motivationen. Detta gör det viktigt för ledare att kunna anpassa sitt ledarskap efter rådande situation för att möta den nyare generationen Z:s behov på rätt sätt. Den första är inflytande som gör det viktigt för ledare att främja en miljö som möjliggör nya idéer, att dessa accepteras, men även implementeras. Skulle denna miljö inte befinna sig på arbetsplatsen har generationen visat sig få minskad motivation och känner sig obetydlig och översedd. Den andra motivationsfaktorn är tillit som fordras mellan arbetstagare och arbetsgivare, generation Z värderar att deras arbetsledare visar tillit i ett

självständigt arbete där motsatsen är hög övervakning som kan orsaka en förhöjd nivå av ångest och minskar motivationen. Det är även viktigt att det finns en tydlig plan och klarhet i arbetsuppgiften med klara instruktioner så att det inte lämnar ett tomrum efter utdelade uppgifter om hur de skall utföras vilket minskar autonomin. Den sista motivationsfaktorn är diversitet vilket generation Z noterbart sticker ut vid och accepterar fundamentalt att olika erfarenheter, färdigheter osv. ger möjlighet för ett bättre resultat. De undviker gärna homogenitet och vill arbeta på olika sätt i olika format för ökad motivation.

2.2 Ledarskap

Ledarskap har utvecklats till stor grad under många års tid och fortsätter att utvecklas. Nya forskningar på ledarskap uppstår hela tiden kring olika sätt att leda och vad som är bra att tänka på när man leder en grupp. Att leda är ingen lätt uppgift och man kan enkelt stöta på problem som inte var planerade eller lätta att förstå sig på. Enligt Rogers (2019) är det många projekt som inte blir färdiga vilket kan bero på ett flertal faktorer och det kan vara svårt att identifiera vad problemet är. Forskning har däremot visat att gruppens motivation har mycket att säga för projektets framgång (Rogers, 2019). Det är viktigt att få medarbetarna att känna sig hemma och bekväma på arbetsplatsen. Att skapa tillit och värde för personalen är en central del för att få arbetet att gå runt (Rogers, 2019). Alla blir inte motiverade av samma faktorer vilket har gjort det svårt för ledare att få alla att trivas, lyckas man med detta och tar hänsyn till att alla inte vill ha samma saker och motiveras olika kan ledaren och företaget komma långt (Lancaster & Stillman, 2009).

2.2.1 Transaktionellt ledarskap

En ledare som använder sig av transaktionellt ledarskap fokuserar på att ge belöningar till sina anställda utifrån hur arbetet har gått. Ledaren motiverar alltså medarbetarna genom att ge belöning för det arbete de utför. Det finns mycket forskning om vad som får en individ att bli motiverad till att göra sitt jobb och växa som person. Som ledare finns det även många metoder att använda för att motivera sin personal på bästa sätt. Transaktionellt ledarskap har visats att ge positiva utslag på prestanda och välmående på arbetsplatsen när ledarskapsstilen har varit baserat på "contingent reward". Contingent reward är när individen får en belöning för att uppnå ett visst mål eller gjort klart ett arbete. Prestandan och välmåendet har haft motsatt effekt när stilen har varit baserat på "management by exceptions". Management by exception, är när man blir straffad för att man inte gjort klart eller uppnått ett visst mål. (Demirtas & Karaca, 2020).

Att arbeta under ett transaktionellt ledarskap kan vara krävande, ledaren vill oftast ha ett hårt arbetande team för att bli framgångsrika. De belönar sedan detta hårda arbete för att nå framgång och främja motivation bland sina anställda. Generation X arbetar i syfte att förbättra det privata livet och få mer frihet. Detta kommer från att de har blivit uppväxta med att se sina föräldrar arbeta hårt för sitt företag. De föregående generationerna arbetade oftast för samma företag under en längre period och jobbade hårt för att få belöningar som högre lön eller en bättre ställning i företaget. Med generation X har det blivit mindre och mindre av denna typ av "lojalitet", för denna generation är friheten den bästa belöningen. Enligt detta kan det låta som att generation X är lata och inte jobbar hårt vilket de gör men de balanserar frihet och jobb då friheten är det viktigaste för dem. Generation Y har blivit motiverad av annorlunda belöning. De blir mer motiverade av materiella eller immateriella saker. Många företag har använt sig av presentkort till olika saker som konserter, mat och klädaffärer som materiella saker som kan motivera generationen. De immateriella sakerna kan vara saker som händelser, resor och olika saker med jobbet. (Lancaster & Stillman, 2009)

2.2.1.1 Varför transaktionellt ledarskap är en framgångsfaktor för generation X

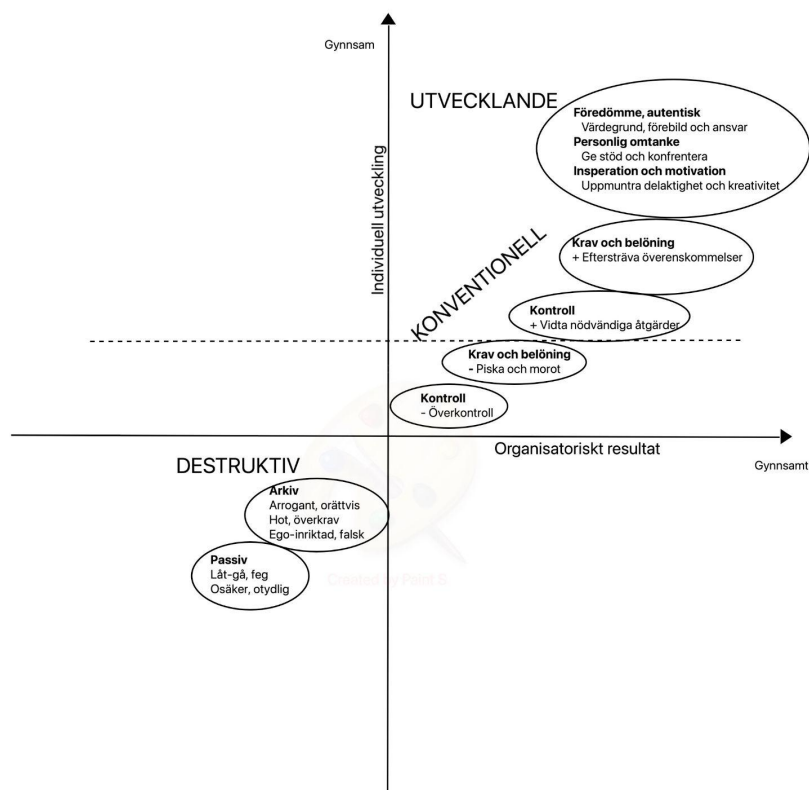
Generation X har visats bli motiverade i en högre grad av transaktionellt ledarskap på grund av dess betoning på tydliga mål och belöningar. Twenge et al. (2010) hävdar att transaktionellt ledarskap skapar en känsla av säkerhet och förutsägbarhet på arbetsplatsen men vilket är viktigt för generation X. Twenge et al. (2010) förklarar vidare att de söker stabilitet och strukturerade metoder i arbetslivet. Detta argument stärks även av Costanza et al. (2012) som har visat att äldre generationer har en ökad arbetsglädje på grund av deras förmåga att förutsäga deras arbetsupplevelse. Vidare forskning visar också att transaktionellt ledarskap är kopplat till positiva resultat bland generation X-anställda. Transaktionellt ledarskap har visat en positiv koppling till medarbetarnas prestation, arbetsengagemang och förtroende för ledarskapet bland generation X-anställda. (Hughes et al., 2019; Wu & Wang, 2016)

Hughes et al. (2019) har också identifierat att denna ledarskapsstil kan vara särskilt effektiv när det gäller att skapa struktur och stabilitet under tider av förändring och osäkerhet. Wu och Wang (2016) har också visat att transaktionellt ledarskap kan ha en positiv effekt på medarbetarnas prestation, särskilt om de samtidigt upplever en hög grad av jobbglädje. Däremot har Ng & Feldman (2005) funnit att ålder inte är en tillförlitlig indikator på jobbprestation, utan att andra faktorer såsom erfarenhet och utbildning också spelar en viktig roll. Sammantaget visar dessa källor på att transaktionellt ledarskap kan ha en positiv effekt på prestation och jobbglädje för medarbetare, särskilt under perioder av osäkerhet och förändring, men att det är viktigt att inte förlita sig för mycket på en enkel indikator som ålder när det gäller att bedöma prestationen hos enskilda anställda.

En annan faktor som betonas är generationens erfarenheter av att växa upp i en tid av ekonomisk osäkerhet och arbetslöshet, där deras föräldrar ofta var frånvarande i deras vardag. Dessa faktorer har påverkat generationens syn på ledarskap, där förutsägbarhet har blivit en central faktor. På grund av detta har generationen högre krav på arbetsplatsens flexibilitet för att kunna vara mer närvarande i sitt privatliv. (Hughes et al., 2019; McCrindle & Wolfinger, 2009; Twenge et al., 2010; Wu & Wang, 2016)

2.2.2 Utvecklande ledarskap

I dagens samhälle sker ständiga förändringar och samhället utvecklas snabbt. Ny teknologi och forskning skapar dagligen tillkomsten av mycket ny information världen över (Ribeiro, 2021). Ledare med utvecklande ledarskap är väl anpassade till dagens samhälle och dess förändringar, vilket gör denna ledarskapsstil till en av de mest dominerande (Demirtas & Karaca, 2020). Enligt Demirtas & Karaca (2020) är en utvecklande ledare fokuserad på frihet, rättvisa och jämställdhet. En utvecklande ledare har också ett stort fokus på human values och omvärlden som demonstreras i *figur 1* (Alm & Ängman, 2022). Att ha omtanke om sin personal, hjälpa, vara snäll och visa stöd har visat sig vara en stor fördel för en projektledare (El-Sabaa, 2001). Det ger medarbetarna mer motivation att arbeta och att vilja att gå till jobbet varje dag. El-Sabaa (2001) har fastställt att de viktigaste färdigheterna en ledare kan ha är Human Skills, vilket innebär att man tar hänsyn till sin personal och har goda sociala färdigheter. Som utvecklande ledare är det viktigt att besitta dessa färdigheter för att få ett framgångsrikt företag, vilket visas i figuren nedan (Alm & Ängman, 2022).



Figur 1. Modell för utvecklande ledarskap

Generation X har en vilja att besitta hög frihet och har en annorlunda förväntan på feedback än de andra generationerna. Denna generation tidigare vistats nästan ha en lust på feedback från sin ledare hela tiden för att veta hur de presterar och vad de kan förbättra. Detta passar en utvecklande ledare väldigt bra, då en av deras förmågor är att hjälpa och ge stöd till sina medarbetare. När det gäller generation Y finns det inte så stor skillnad vad gäller feedback, men de vill oftast ha feedback på ett projekt så snart det är färdigt. Detta kan bero på den teknologi som har gjort det lättare att kommunicera snabbare. Generation Z är ännu värre när det gäller feedback. (Lancaster & Stillman, 2009)

En viktig aspekt när det kommer till generation X är att de alltid vill lära sig nya saker och känna att de tillför något till arbetsplatsen. Enligt det tidigare nämnda om ledarskapet bör detta fungera bra med denna generation, då en hjälpsam och utvecklande ledare är vad de behöver. Detta gäller också för generation Y och Z, som har mer att lära sig än generation X på grund av att de inte har varit lika länge på arbetsmarknaden. (Lancaster & Stillman, 2009)

2.2.2.1 Hur utvecklande ledarskap stärker generation Y:s motivation

Generation Y har sina unika särdrag och uppväxt som skiljer sig från tidigare generationer. Detta har skapat nya utmaningar för ledare att anpassa sig till deras behov och preferenser för att kunna stärka deras motivation på arbetsplatsen. En ledarskapsstil som har visat sig effektiv för att uppnå detta är utvecklande ledarskap, vilket fokuserar på att stödja medarbetarnas personliga utveckling och tillväxt.

Enligt Atmojo (2015) kan utvecklande ledarskap, vilket är en form av transformativt ledarskap, ha en positiv effekt på anställdas jobbtillfredsställelse, organisationens engagemang och prestation. Detta kan också tillämpas på generation Y, som har vuxit upp

med en betoning på individuell utveckling och självförverkligande. Avolio & Gardner (2005) beskriver en annan form av utvecklande ledarskap som kallas autentiskt ledarskap. En autentisk ledare kan hjälpa sina medarbetare att utveckla självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och social kompetens, vilket kan öka motivationen och engagemanget på arbetsplatsen.

Enligt Guroy et al. (2008) skiljer sig generation Y:s värderingar och attityder på arbetsplatsen från tidigare generationer. De är mer benägna att söka efter utmanande arbetsuppgifter, feedback, stöd och möjligheter till personlig utveckling. Twenge et al. (2010) visade att generation Y värderar fritid och yttre belöningar mer än sociala och inre värden, vilket skiljer sig från tidigare generationer. Genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter och feedback kan ledare stärka generation Y:s motivation på arbetsplatsen.

Generation Y har också vuxit upp i en tid där teknik har varit en viktig del av deras liv, vilket har skapat en önskan efter innovation och nya teknologiska lösningar. Ribeiro et al. (2021) beskriver hur kompetenserna för en projektledare har förändrats i en Industri 4.0-miljö, vilket innebär en arbetsmiljö som består av en hög grad digitaliserade produkter, maskiner osv. Eftersom generation Y kommer från en teknologisk tid så kan ledare genom innovation och teknologi främja motivation och engagemang hos generationen.

Sammanfattningsvis kan utvecklande ledarskap hjälpa till att stärka generation Y:s motivation på arbetsplatsen genom att fokusera på individuell utveckling och tillväxt, erbjuda feedback och stöd, främja innovation och teknologi, samt ta hänsyn till generationens unika särdrag och uppväxt. Utvecklande och autentiskt ledarskap är två former av utvecklande ledarskap som kan tillämpas för att stärka motivationen hos generation Y.

2.2.3 Visionärt ledarskap

Ledare som har mer fokus på visionen och har blickarna framåt har visats vara mer framgångsrika (Cheema et al., 2015). Där motiverar ledarna sina medarbetare och hjälper dem att se vad de jobbar för och varför de jobbar med just detta (Westley & Mintzberg, 1989). Visionärt ledarskap är en typ av utvecklande ledarskap, och fokuserar mycket på att engagera sina arbetare till framgång (Taylor et al., 2013). En visionär ledare brukar bli definierad i tre specifika steg som hen följer: 1. *Vision (Idé)*, 2. *Kommunikation (Ord)*, 3. *bemyndigande (åtgärd)* (Westley & Mintzberg, 1989).

“The process, in its emphasis on active leadership and unidirectional flow, may be likened to a hypodermic needle, with the active ingredient (vision) loaded into a syringe (words) which is injected into the patient (subordinate) to effect change.” (Westley & Mintzberg, 1989)

Visionärt ledarskap handlar om att komma upp med en idé för företaget. Som man sedan visar vidare till sina medarbetare och skapar en bra vision och formulerar uppdraget på ett tydligt sätt. Ledaren måste då ha färdigheterna att kunna motivera och stärka medarbetarnas insats med belöning från organisationens tillväxt (Taylor et al., 2013). För att kunna bli framgångsrik som en visionär ledare måste ledaren ha medarbetare som hen kan lita på att dela med sig om denna visionen, som även är villiga att jobba hårdare för att nå målet och vidare dela med sig om vad de uppnår (Cheema et al., 2015).

2.2.3.1 Hur visionärt ledarskap kan inspirera och engagera generation Z

Den visionära ledarskapsstilen har fått ökad uppsyn av flera forskare under senare tid där speciellt organisationernas effektivitet varit i fokus. En undersökning gjord av Taylor et al.

(2014) visade att en stark och gynnsam relation finns mellan visionärt ledarskap och organisatorisk effektivitet. Det innebär att organisationer som utövar denna ledarstil kan uppnå en potentiellt högre framgång. Denna observation är särskilt relevant för att motivera den nya generationen Z som har upplevt ständig förändring och kräver en meningsfull sysselsättning.

En annan studie av Cheema et al. (2015) undersökte påverkan av engagemang och visionärt ledarskap på kund- och medarbetarnöjdhet. Resultaten av deras forskning påvisade att visionärt ledarskap hade en positiv effekt på både kund- och medarbetarnöjdhet, vilket kan öka motivationen och lojaliteten hos generation Z-anställda vilket även stöds av Wennqvist (2022).

Dessa tre undersökningar betonar hur visionär ledarstil kan öka organisationers effektivitet och engagemang från både kunder och anställda. Att tillämpa en visionär ledarstil kan vara speciellt värdefullt för att motivera generation Z-anställda, eftersom det kan ge dem en stabil och meningsfull riktning. Det är särskilt viktigt för denna generation, som är van vid snabba förändringar och behöver stöd och vägledning.

2.3 Sammanfattning teori

Generationerna har olika sätt att reagera och tänka på saker vilket leder till olika identiteter och vad som får generationen att trivas på arbetsplatsen samt vad som motiverar dem. *Tabell 1* visar tydligt de saker som var viktigast för de olika generationerna och hur de är som personer enligt teorin. För generation X är det viktigt att få möjligheten att spendera tid med sin familj och ha en balans mellan arbetet och privatlivet (Anantatmula & Shrivastav, 2012). Generation Y och Z är mer för teknologi i arbetet och snabb feedback där de vill skapa tillit till sina ledare (Anantatmula & Shrivastav, 2012; Schroth, 2019; Brown et al., 2009). Enligt teorin föredrar generationerna olika typer av ledarskap, trots att det finns vissa likheter mellan dem. I *tabell 1* nedan kan vi se att generation X är mer för ett transaktionellt ledarskap, detta beror på att det är en mer resultatorienterad stil att leda (Hughes et al., 2019; Wu & Wang, 2016). Det gäller även för generation Z, men enligt teorin trivs de bättre med visionärt ledarskap (Wennqvist, 2022). Däremot lutar generation Y åt ett mer relationsorienterat ledarskap, och trivs därför mer under ett utvecklande ledarskap (Lancaster & Stillman, 2009; Twenge et al., 2010).

	Generation X	Generation Y	Generation Z
Generation Identitet	<ul style="list-style-type: none"> - Spendera tid med familj - Lojalitet till arbetsgivare - Action Learning 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologiskt inflytande - Mindre lojalitet till arbetsgivare - Gå emot status quo 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologiska urinvånare - Samarbetande - Mindre behov av arbete
Ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> - Transaktionellt ledarskap - Resultatorienterade 	<ul style="list-style-type: none"> - Utvecklande ledarskap - Relationsorienterade 	<ul style="list-style-type: none"> - Visionärt ledarskap - Resultatorienterade
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Konkreta belöningar - Förutsägbar arbetsmiljö - Balans mellan arbetsliv och privatliv 	<ul style="list-style-type: none"> - Vara transparent - Feedback - Förutsägbar arbetsmiljö - Grupparbete 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflytande - Tillit - Klarhet - Diversitet

Tabell 1. Lista över generationerna och deras egenskaper och motivationsfaktorer.

Enligt teorin finns det vissa skillnader och likheter mellan generationerna. *Tabell 2* visar de skillnader och likheter som finns mellan generationerna baserat på teorin ovan. Teorin har visat att generationerna är mer lika varandra ju närmare i ålder de är. Centrala artiklar för tabellens tema om generationsidentitet inkluderar Anantatmula & Shrivastav (2012), som behandlar både generation X och Y, samt Schroth (2019), som är central för generation Z. Vi kan se i *tabell 2* att generation Y har mer likheter med både generation X och Z än vad generation X har med Z. Däremot finns det likheter mellan dem alla när det kommer till vad som motiverar dem och vilket ledarskap som de motiveras mest av, där följande artiklar är centrala för tabellens värden (Mahmoud et al., 2021; Anantatmula & Shrivastav, 2012; Kian & Yusoff, 2012; Bova & Kroth, 2001; Brown et al., 2009; Lancaster & Stillman, 2009; Wennqvist, 2022). Tillit är enligt teorin något som står starkt för motivationen till alla de tre generationerna samt att möjligheten för utveckling är en gemensam faktor som de motiveras av också.

Tema		Generation X	Generation Y	Generation Z
Generationsidentitet	Fokus på familj	II	I	0
	Lojalitet till arbetsgivare	II	I	0
	Teknologi	0	I	II
	Samarbetande	0	I	II
	Privatliv framför arbetsliv	II	I	0
	Resultatorienterade	II	0	I
	Relationsorienterade	0	II	I
		Generation X	Generation Y	Generation Z
Motivation	Belöningar (lön, bonusar)	II	I	I
	Feedback	I	II	I
	Möjlighet för utveckling	I	II	II
	Tillit	II	II	II
	Inflytande	0	I	II
		Generation X	Generation Y	Generation Z
Ledarskap	Transaktionellt	II	I	0
	Utvecklande	0	II	I
	Visionärt	I	I	II

Tabell 2. Likheter och skillnader mellan generationerna. 0 = stämmer icke, I = stämmer till viss del, II = stämmer helt

3. Metod

3.1 Val av metod

Motivationen till denna studie baseras på den mängd avsaknad forskning, gällande ämnet ledarskap över generationsgränser. Med hänsyn till uppsatsens syfte, som är hur ledare agerar för att leda generationsöverskridande grupper av medarbetare, har vi gjort en *kvalitativ forskningsmetod* i form av semistrukturerade djupintervjuer. Användandet av en kompletterande enkätundersökning diskuterades även som skulle ske parallellt med intervjuerna för att observera det empiriska underlaget oberoende av teoretiska utgångspunkter (Lind, 2019). I vår studie, som har förankring till respondenternas upplevelser använde vi ett hermeneutiskt synsätt som är bättre lämplig i syfte till att bygga på ett mer mångfasetterat och nyansrikt empiriskt underlag, vi bestämde därmed att förkasta den kvantitativa enkätundersökningen (Lind, 2019, s.147).

Ytterligare en anledning till en kvalitativ forskningsmetod är förmågan att justera ordning, följdfrågor m.m. för att få en bredare och mer nyanserad bild av ämnet än om man skulle ha standardiserade frågor (Ahrne & Svensson, 2015). Genom intervjuer är det även möjligt för respondenterna att uttrycka sig mer personligt och fritt vilket ger upphov till följdfrågor och även förtydligande skulle fallet av missförstånd uppkomma.

Intervjuer kräver att respondenterna har en viss expertis inom det ämnet som forskas på för att få så mycket användbar data som möjligt från intervjuerna (Qu & Dumay, 2011). Respondenterna måste också ha bra färdigheter till att lyssna, ta notater och vara väl förberedda (Qu & Dumay, 2011). Om inte respondenterna har dessa förmågor och expertis inom ämnet kan det medföra dåliga konsekvenser för arbetet. Det är viktigt att respondenterna tar hänsyn till detta både under och innan en intervju för att minska risken för dålig empiri. Andra nackdelar med intervjuer är att det tar mycket tid, det blir en liten grupp som intervjuas och det kan bli omedveten partiskhet (Alshenqeeti, 2014).

Uppfattningen var även att genom intervjuer skulle det vara möjligt att urskilja de snara gränserna mellan ledares generationstillhörighet som kan uppstå, ifall respondenten är precis vid skiftet mellan två generationer kan en förståelse även skapas där om varför personen tenderar att luta sig mer mot den ena eller andra ledarskapsstilen i förhållande till det undersökta ämnet.

3.2 Konstruktion av intervjuguide

Intervjuguiden konstruerades med utgångspunkt i tidigare forskning för att skapa öppna och passande frågor som möjliggjorde utförliga svar och täckte specifika intresseområden. Fokus låg på att undersöka generationsskillnader ur ledarnas perspektiv, deras självbeskrivning som ledare samt deras motivation och åtgärder för att främja trivsel och integration inom sina team. Särskild uppmärksamhet ägnades åt att identifiera generationsgapet och eventuella skillnader mellan generationerna enligt ledarnas erfarenheter. Frågor utformades även för att respondenten skulle utvärdera varje generation, inklusive sin egen, för att öka förståelsen för hur deras synsätt kan påverkas av deras generationstillhörighet. Vidare utforskades respondenternas agerande i olika scenarier för att belysa deras ledarstil samt deras anpassning av ledarskapet utifrån generationer. De tre huvudområdena som undersöktes var ledarskapsstil, motivation av medarbetare och anpassning av ledarskap utefter generationer.

3.3 Urvalsprocess

Vi använde oss av en utformad lista med de kontakter vi sökte att intervjua. Kontakterna i listan bestod av tidigare kontakter från kursen (O7015N - Strategiskt Projektarbete) samt tillägg av ytterligare inslag som finns genom personliga anknytningar som vi inledningsvis sökte kontakt med. Vidare vid behov av fler intervjuer så kontaktade vi företag och använde oss även av bekanta kontakter. Vi hade som mål att intervjua minst 9 ledare för att få 3 stycken respondenter per generation. Studien avslutades med 12 intervjuer med en jämn fördelning av 4 respondenter per generation.

De parametrar/krav som behövdes uppfyllas för att respondenterna skulle ingå i studien var minst 2 års erfarenhet av att vara ledare till de tre generationerna X, Y & Z och även erfarenhet av att leda i generationsöverskridande grupper.

3.4 Genomförande

För studien så behövdes information om ämnet. Detta genomfördes genom Google Scholar och Scopus som de två primära sökmotorer för att hitta tidigare forskning om ämnet och skapa en större bild kring det hela. De primära sökorden som användes var:

“Leadership styles”; “Generations on the workplace”; “Generations X”; “Generation Y”; “Generation Z”; “Leadership”; “Transformational leadership”; “Transactional leadership”; “Visionary leadership”; “Generations and preferred leadership”; “Managing and motivating generations”; “Cross-generational groups”.

Efter insamlandet av vetenskapliga artiklar började vi skriva ner teori som var användbart för studien. Mycket av informationen, från de studier som valdes, var gamla, vilket ansågs vara ett problem då ämnet kunde kräva nyare information för att besvaras. Eftersom en stor del av vår forskning kräver nyare information kring de yngre generationerna så kan gammal forskning vara svag. Vi lyckades allt eftersom få ut mer information även från nyare källor för teoriavsnittet. Inledningsvis var det framförallt kort på information om generation Z, vilket var problematiskt. Även detta löste sig under studiens gång. Efter generationer så behövde vi hitta information om ledarskap och vilka typer av ledarskapsstilar som passade till de olika generationerna. När informationen från tidigare litteratur var insamlad behövde vi stärka vår studie med egen empiri. Vi valde då att intervjua ledare från olika generationer i Sverige för att få mer information om de frågeställningar som vår studie syftade till att besvara.

Intervjuerna är gjorda med ledare inom olika branscher. Det totala antalet ledare som har blivit intervjuade är 12 respondenter. Intervjuerna tog ca 30 minuter till 1 timme, beroende på respondenternas möjlighet tid- och platsmässigt. Intervjuer som blev inbokade tidigt in i studien skedde på önskad plats eller via Zoom. Därefter så ombokas eller avbokas många intervjuer från respondenternas sida på grund av bristande tid eller semester då detta moment var under påsk. Vi var därför tvungna att få tag på nya respondenter för att uppfylla vårt mål för studien. Detta lyckades vi med och majoriteten av intervjuerna skedde därefter via telefon. Alla intervjuer spelades in och efter att intervjuerna var genomförda så transkriberades de. Intervjuerna sorterades efter generation i dokument och transkriberades genom att använda dikteringsfunktionen i Word och därefter avlyssna intervjun på nytt för att fylla i vad dikteringen inte fick med eller eventuellt felskrivet.

För att analysera det givna datamaterialet så genomfördes en tematisk analys. Braun och Clarke (2006) menar att en tematisk analys är ett användbart verktyg för att analysera kvalitativ data där syftet är att identifiera och beskriva teman eller mönster i datamaterialet på ett rikt och överskådligt sätt. Tillvägagångssättet som användes var en teoretisk metod som är en form av tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Enligt Braun och Clarke (2006) används det teoretiska tillvägagångssättet när forskarna använder sig av det teoretiska när man analyserar den insamlade datan samt att ett teoretiskt tillvägagångssätt har gjort att vi har kommit fram till forskningsfrågorna under studiens gång. Analysen byggdes på de frågeställningar som vi hade i studien och utförde därmed våra teman och underteman i analysen. Likt vad Braun och Clarke (2006) förklarar är det första steget i den tematiska analysen att bekanta sig med datan och därför är det viktigt att organisera det transkriberade materialet. Vi skapade då separata dokument som kategoriseras enligt relevanta underteman. Genom att noggrant läsa och studera de transkriberingar som vi hade kunde vi även identifiera nyckelord som kunde kopplas till tidigare litteratur och teman. Dessa nyckelord och citat fungerade som koder i analysen och användes för att vidare organisera svaren i enlighet med de teman som identifierats.

3.4.1 Respondenter

Detta avsnitt kommer att presentera val av skydd för respondenter för att uppnå de etiska kraven och kodnamn används därmed genom studien för att bevara respondenternas anonymitet. Vi har valt att utforma en tabell för att sammanfatta och organisera data i vår studie. Tabell 3 nedan innehåller följande punkter;

Född - Denna kolumn visar respondentens födelsedatum för att ge en uppfattning om vilken generation de tillhör.

Kön - I denna kolumn markeras respondentens kön för att belysa eventuella skillnader inför studien eller framtida forskning.

Intervjutid - Här redovisas den totala intervjutiden för varje respondent, vilket ger en indikation på hur detaljerad och omfattande deras svar var.

År som ledare - Denna kolumn visar hur länge respondenten har varit verksam som ledare, vilket ger en kontext för deras ledarerfarenhet.

Bransch - Här dokumenteras respondentens bransch eller yrkesområde för att ge en inblick i eventuella utmaningar eller möjligheter som är beroende på arbetsmiljön.

Antal transkriberade ord - Denna kolumn visar det totala antalet ord som har transkriberats från varje intervju, vilket ger en indikation på mängden information som samlats in från varje respondent.

Genom att samla in och presentera denna information i en tabell får vi en överblick över respondenternas profil och bakgrundsfaktorer, vilket underlättar analysen och möjliggör en mer systematisk jämförelse mellan olika variabler. I studien så använder vi oss av "Respondent X1-X4" för ledarna som tillhör generation X. Ledarna som tillhör generation Y har benämningen "Respondent Y1-Y4". Generation Z ledarna får skyddet "Respondent Z1-Z4" där följande numrering innefattar åldersordning från äldst (X1) till yngst (X4).

Generatio n	Ledare	Född	Kön	Intervjutid	År som ledare	Bransch	Antal transkriberade ord
X 1965-1980	X1	1967	Kvinna	42m	15	Vård	4360
	X2	1969	Man	1h, 12m	24	IT	6142
	X3	1974	Man	35m	9	Bygg	3823
	X4	1978	Man	45m	3	IT	4126
	Ledare	Född	Kön	Intervjutid	År som ledare	Bransch	Antal transkriberade ord
Y 1981-1996	Y1	1981	Man	25m	9	Media	2603
	Y2	1986	Man	51m	7	Konsult	4892
	Y3	1988	Kvinna	39m	4	Vård	3790
	Y4	1988	Kvinna	34m	5	Kreativ	3484
	Ledare	Född	Kön	Intervjutid	År som ledare	Bransch	Antal transkriberade ord
Z 1997-2012	Z1	1997	Man	31m	3	Media	3291
	Z2	1997	Man	37m	2	Restaurang	3369
	Z3	1998	Kvinna	40m	2	Kommunikation	5117
	Z4	1999	Man	24m	2	Restaurang	2108

Tabell 3. Lista över respondenter

3.5 Tillförlitlighet och trovärdighet

Begreppen tillförlitlighet och trovärdighet är två viktiga begrepp inom forskning. Som fokuserar på att visa att artikeln är saklig korrekt. Mycket av den empiriska datan kommer från internet där allt inte är trovärdigt, och det är då viktigt att säkerställa att artikeln är saklig korrekt. För att göra forskningen och studien mer trovärdig har vi använt oss av forskning från Google scholar, Scopus och böcker som är publicerade av trovärdiga publicerare. (Lind, 2019)

3.5.1 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet

Inom kvalitativa data byter man ut begreppen validitet och reliabilitet med begreppen autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2019). Detta då det är kvalitativ information och för att det är mindre information och mindre fall än den kvantitativa (Lind, 2019). Autenticitet är om den data som är insamlad är äkta, och handlar om korrekt återgivning av information men även att forskningsresultaten är i överensstämmelse med de insamlade data och återspeglar respondenternas verkliga natur till en så hög grad som möjligt (Lind, 2019). För att vara säkra på att den information som framställs är korrekt, har intervjuerna spelats in, transkriberats och granskats för att kunna återge det respondenterna har sagt under intervjun. Citaten som gjorts från intervjuerna är korrigerade vid behov för en lättare läsning vilket kan påverka trovärdigheten (Lind, 2019).

Pålitlighet är att processen som använts är genomfört på ett konsekvent sätt och att läsarna har möjlighet att bedöma själva, men även att säkerställa att datainsamlingen och analysen är grundlig, noggrann och pålitlig (Lind, 2019). För att läsaren ska kunna ta del av den process som forskarna har gjort finns ett kapitel om hur vi har gått till väga för att läsaren ska kunna bedöma själv om studien är trovärdig eller inte där de kan ta del av vårt genomförande och vår metod för analys.

Träffsäkerhet syftar till att forskarna hittat information som handlar om det som forskarens studier vill hitta (Lind, 2019). För att göra studien mer trovärdig har författarna letat efter artiklar som handlar om liknande syfte. Detta för att hitta information som kan användas till studiens teori och att studien inte behandlar något annat. När det gäller empirin har forskningsfrågorna varit till stor hjälp för att hitta information som stämmer överens med studiens syfte och därmed få en mer träffsäker studie.

4. Empiri

4.1 Ledarskapsstil

I studien diskuteras ledarskap som ett brett ämne och betonas att det finns många olika tillvägagångssätt för att framgångsrikt leda ett team. Trots att det finns ett stort omfång av ledarskapsstilar så tenderar vissa att vara mer frekventa än andra under åren. Det framkommer att dessa ledarskapsstilar varierar mellan olika ledare där vissa fokuserar på en specifik ledarskapsstil, som utvecklande ledarskap, medan andra inte ser på ett ledarskap som lösningen utan väljer att kombinera ledarskapsstilar för att matcha deras egna preferenser för att leda.

4.1.1 Generation X

Vid de intervjuer som genomfördes så undersöktes ledarnas beteende inom ledarskap där deras syn på hur arbetskultur, moral m.m. skulle skötas utifrån deras kunskap eller preferenser. En central faktor som betonades av alla ledare inom generation X, (X1-X4), var betydelsen av att skapa en positiv och glad arbetskultur. En väl fungerande kultur ansåg ledarna skulle vara grunden för att bidra till företagets framgång. *“En bra arbetskultur fungerar som en grund som företaget kan bygga på, när medarbetarna känner sig sedda och värderade så skapas en miljö där alla trivs och kan växa”* - Respondent X4. Respondent X1 berättar att utöver en bra kultur är det viktigt med tydliga mål för att det inte skall bli för relationsbaserat på arbetsplatsen då risken blir att resultaten får lida för att man inte vågar sätta ner foten. Detta var någonting som respondent X1 ansåg var särskilt viktigt när man leder yngre eftersom de inte är lika disciplinerade som äldre mer erfarna medarbetarna. *“Hos nya och framförallt yngre arbetare har jag upplevt det bättre med struktur än frihet”* - Respondent X2. Respondenterna var genomgående överens om att man behöver sätta ner foten med jämna mellanrum, men det fanns vissa variationer i deras tillvägagångssätt. Respondent X1 och X2 betonade vikten i att vara tydlig och konsekvent med instruktioner och förväntningarna som man ger, medan respondent X3 och X4 ansåg att flexibilitet och lyhördhet var viktigt. *“När man är tydlig och konsekvent så sätter man ribban högt för sitt team och skapar en kultur av ansvar för alla, sen varje steg man tar i den riktningen sen blir ett steg närmare resultatet man vill uppnå.”* - Respondent X1

Det är tydligt att ledarskapsstilen som generation X har är en blandning av transaktionellt ledarskap och utvecklande ledarskap där trendlinjen är att de yngre av respondenterna drar sig mer mot utvecklande ledarskap och vice versa. Ledarskapet anpassas beroende på vad ledarna uppfattar att medarbetarna behöver, i vissa fall så behövs det en direkt approach och tydliga direktiv medan ibland är det mer viktigt att ge feedback och vara mer coachande i ledarskapet. *“Det är viktigt att kunna vara strikt och vara tydlig i vissa sammanhang, men att vara enbart strikt är inte någonting jag tror på, samtidigt kan man inte vara vän med alla utan det gäller att hitta balansen där man kan stötta och uppmuntra för att alla ska kunna växa och samtidigt upprätthålla krav och ansvar”* - Respondent X4.

4.1.2 Generation Y

De faktorer som uppmärksammades särskilt av generation Y var att ha en särskild transparens och kommunikation sinsemellan. Respondent Y1 menar att utan transparens så kan det skapas osämja inom företaget där vissa kan känna sig orättvist behandlade där misskommunikation lätt kan förekomma. Respondent Y4 menar även att som ledare är viktigt

att visa sina medarbetare att man har deras bästa intresse i åtanke och detta kan vara väldigt svåruppnåeligt om det inte finns någon transparens eller tydlig kommunikation. *“Jag försöker att skapa en känsla av delaktighet hos alla och då är det viktigt att man kan kommunicera med sina medarbetare, dels för att man ska få ta del av allas idéer men även för att det lätt kan bli att vissa tar steg tillbaka om man inte känner att man blir hörd ändå”* - Respondent Y4.

Respondenterna från generation Y påvisade ett utvecklande ledarskap med några tendenser till ett visionärt ledarskap under Covid-19. Respondenterna strävade efter att utveckla sina egna styrkor och erfarenheter för att kunna ge så stor frihet och hjälp som möjligt till sina medarbetare. Respondent Y3 berättar att utvecklingen som man kan se hos en grupp eller till och med individer är en fröjd som ledare och att då ha vetskapen om att ifall det går fel så kan man som ett team arbeta sig genom problemet tillsammans och utvecklas med hjälp av detta. *“Det handlar inte alltid om att allt ska ske på mitt sätt utan ibland kan det vara bättre att man skapat sig en miljö där teamet kan arbeta ihop en egen lösning, för det är inte alltid man kan mest i alla lägen utan då är det bättre att man utvecklar teamet för att bli så absolut bra de kan”* - Respondent Y2.

4.1.3 Generation Z

Respondenterna från generation Z har minst erfarenhet som ledare av de 3 generationerna, trots detta så har de en tydlig uppfattning om hur de vill leda och vad för metoder eller verktyg de föredrar att använda sig av som hjälp. Respondent Z1 förklarar att det kan vara en fördel i framtiden att få börja sin resa som ledare under tiden som internet eller andra digitala verktyg finns till hands. Detta eftersom förutsättningen att anskaffa sig den information som behövs för att vara en lämplig ledare har aldrig varit mer lättillgänglig och detta menar Z1 är särskilt viktigt tidigt så att man inte skaffar sig “fel erfarenhet”. *“Jag känner att det är viktigt att fortfarande ha den där hungern av att själv utvecklas som ledare, då visar man att man lägger ner jobbet och är inte rädd att förändras och lära sig”* - Respondent Z1.

Ledarna i generation Z försöker att rikta blickarna framåt, det är viktigt att sätta tydliga mål för att motivera sina medarbetare, de påvisar mestadels ett visionärt och utvecklande ledarskap. Respondent Z4 förklarar att de bästa resultaten har skett när gruppen känt sig som en del av något större och alla fick ett gemensamt mål att jobba mot som de brydde sig om. Respondent Z2 som var osäker själv om vilken typ av ledarskap han använde sig av antydde liknande punkter där gemensamma mål och vision var viktigt. *“Som en ung ledare kan jag inte riktigt ställa mig på någon erfarenhet för att inspirera eller så utan jag får istället använda mig av vad alla kan föreställa sig, och det är vart man ska.”* - Respondent Z2.

4.2 Motivation

Inom studien så framhålls olika tillvägagångssätt för att motivera sina medarbetare som underbyggs av olika teorier eller strategier. Motivation är en central faktor för att uppnå en så hög grad av prestation och arbetsengagemang som möjligt, det blir därför ledarens uppgift att identifiera de olika motivationsfaktorerna som olika individer eller generationer kan ha.

4.2.1 Generation X

Vid frågor rörande motivation så nämndes förtroendeledighet som innebär att man låter medarbetare sluta tidigare än normalt och anställd flexibilitet. Detta menar respondent X4 ska

resultera i ett förtroendefullt förhållande mellan ledare och medarbetare som då ökar motivationen och ger incitament till en hög produktivitet eller god arbetsinsats.

“Jag har många anställda som på en fredag längtar hem till familjen, att då ha en miljö där de som är produktiva och utför ett bra jobb får sluta tidigt, utan att slarva då såklart tror jag absolut är en stor morot för de flesta” - Respondent X4

Respondent X3 hävdade däremot att en skillnad kunde ses på denna typen av belöning hos äldre och yngre medarbetare eftersom de yngre var fortfarande hungriga för en utveckling i karriären och var villiga att stanna kvar och jobba extra mer än vad de äldre som var ivriga hem till familj var. Ledarna ansåg att för alla generationer var kontroll över sina arbetsförhållanden i toppen av vad som motiverar sina medarbetare. Detta eftersom medarbetare får möjligheten att anpassa sitt arbete efter deras individuella preferenser, en del arbetar mest effektivt när de har en tydlig och snabbverkande belöning av ett utfört arbete.³

När ledarna blev frågade om hur de handskas med medarbetare som inte utför sitt arbete fanns det en olikhet i vad som fungerat och inte. *“Nu är bestraffning ett hårt ord men jag tycker att om det är någon som inte gör sitt jobb så ska man helt enkelt göra det klart för dem att det inte är okej, och sedan ge belöning om de skärper till sig”* - Respondent X3. Respondent X4 hade en annorlunda uppfattning och ansåg att bestraffning är fel i de allra flesta lägen och att man som ledare ska prata med personen och försöka förstå vad anledningen är för att försöka skapa en gemensam lösning som fungerar för alla parter.

4.2.2 Generation Y

Respondenterna från generation Y var samfälliga om att feedback bär en stor vikt för att motivera sina medarbetare att fortsätta även vid motgångar eller misslyckanden. Respondent Y3 berättar att under COVID-19 var många som tappade motivationen eftersom det gick sämre för företaget och att det då var särskilt viktigt att vara stödjande och ge positiv feedback. Respondent Y2 nämnde också de svårigheter som kom under COVID-19 där han ansåg att det var viktigt att rikta blickarna framåt, en av motivationsfaktorerna som Y2 använde sig av var klarhet i mål och vision.

“Just det här med att bemöta svårigheter är inte alltid det lättaste, framförallt inte om man är ny på ett företag eller inte helt bekväm i skorna, då får man ställa sig frågan om det är bättre att ställa högre krav eller att komma ner och möta dem för att sedan bygga upp denna säkerheten” - Respondent Y3

Respondenterna från generation Y har en utgångspunkt att vara närvarande och stöttande till sina medarbetare, att stanna kvar efter jobbet eller vara tillgänglig utanför arbetstid är inte ovanligt förekommande.

4.2.3 Generation Z

Motivation är en av generation Zs stora fokuspunkter, för att vara en bra ledare så måste man ha förmågan att kunna motivera någon till att göra saker. Respondent Z3 berättar att man som ledare behöver veta vad som motiverar var och en av sina medarbetare eftersom alla inte vill ha samma sak nödvändigtvis. Vidare förklarar Z3 om en motivationsfaktor som hon menar fungerat bättre generellt, utvecklingsmöjligheter. *“Att ge dem möjligheten att utvecklas och verkligen se, what's in it for me, kan få vissa att verkligen ge det lilla extra på jobbet. Det kan vara allt från utbildning, utmanande projekt eller en position”* - Respondent Z3.

Andra motivationsfaktorer som respondenterna betonade var att visa tillit till sina medarbetare. De menar att utan tillit så kan medarbetarna känna sig micromanaged och övervakade vilket hävdar medarbetarnas förmåga att arbeta effektivt och fritt som i sin tur stryper autonomi. *“Får man dem att känna sig viktiga i sin roll och må bra av ett bra utfört arbete så blir en skillnad direkt i hur motiverade de är på jobbet”* - Respondent Z4.

4.3 Anpassning till generationer

Studien behandlar hur en ledare anpassar sitt ledarskap utifrån de olika generationerna där de tre generationerna kan ha olika behov och motivationsfaktorer. Vissa ledare tar ställning i generationernas olikheter och anpassar sig utifrån vad de kräver från ledaren. Medan de andra ledare har mer tro på den individuella personligheten, och tar ställning till vad varje individ kräver från en ledare oberoende av generationstillhörighet.

4.3.1 Generation X

Ledarna har en god förståelse för att det finns skillnader mellan de olika generationerna och har varit öppna för att ändra på sin ledarskapsstil för att vara mer anpassad till nya generationer. Respondent X4 berättar att under sin tid som ledare att man blir mer medveten om de skillnader som finns mellan de olika generationerna. Eftersom det kommer nya och yngre generationer till arbetsmarknaden är det viktigt att ändra på sin ledarskapsstil för att bli mer tillämpad för deras behov. För att kunna hjälpa de yngre generationerna att nå sin potential är det viktigt att anpassa sig för att kunna vara så hjälpsamt som möjligt. *“Under min tid som ledare har jag upplevt en ökad medvetenhet kring hur olika generationer kan kräva olika ledarskapsstilar för att uppnå sitt fulla potential. Därför försöker jag anpassa min ledarskapsstil för att bättre möta behoven hos de yngre generationerna”* - Respondent X4. Vidare förklarar respondent X4 att det kan vara speciellt svårt att leda inom IT i vissa tillfällen eftersom många som arbetar inom IT kan sakna en viss social förmåga. *“IT är ett yngre ställt arbete och de är inte alltid de mest socialt starka, då får man helt enkelt anpassa sig lite utefter för det fungerar inte att göra allt som man annars skulle göra.”*

Det att äldre generationer gillar att ha det mer strukturerat och att yngre generationer gillar att ha mer frihet är något som har upprepats genom alla intervjuer som genomförts med generation X. *“Det är vanligt att äldre generationer föredrar en mer strukturerad miljö medan yngre generationer vill ha mer frihet och autonomi”* - Respondent X2. Trots detta har respondenterna enighet om att man ska fokusera mer på individerna än generationerna som en grupp och möta de behov som en individ har istället för att möta behoven som en hel generation har. *“Jag försöker dock att anpassa mitt ledarskap efter individen och deras behov oavsett vilken generation de tillhör”* - Respondent X1. De motiverar till att man inte kan placera in alla i ett fack utifrån generationer utan att man får vara beredd på att det finns utstickare även om det generellt sett kan stämma med generationens identiteter. Respondent X3 menar att det går att göra ett utdrag i efterhand om likheter som generationerna har men att utgå från det innan man lärt känna individerna inte fungerar.

4.3.1 Generation Y

Generation Y är uppmärksamma på de olikheter som finns bland de olika generationerna. Respondenterna använder sig av olika typer av ledarskapsstilar för att vara en mer tillämpad ledare för de olika generationerna. Respondent Y1 berättar: *“Jag har upptäckt att äldre medarbetare ofta har en större arbetsmoral och erfarenhet, medan yngre medarbetare*

tenderar att vara mer teknikorienterade och värdesätter en bra balans mellan arbete och fritid.”. Y1 fortsätter med att förklara att det är bra att varje generation har något att bidra med, och att de kan använda dessa olikheter till att göra skillnad. Y1 menar framförallt att den yngre generationen, Z, har känt sig behövda och uppskattade på arbetet när det varit teknikstrul med mera som de är särskilt bekväma med. Det är viktigt att ta dessa skillnader i åtanke för att kunna öka arbetsplatsens motivation. *“Yngre generationer föredrar en mer deltagande och engagerande ledarskapsstil medan äldre generationer kan föredra en mer auktoritär ledarskapsstil.”* - Respondent Y2. Skillnaderna i hur de vill leda tar förstås Y2 i beaktning och försöker att anpassa sig till detta. Y2 försöker att vara mer hjälpsam mot de yngre generationerna som är nya på arbetsmarknaden men nämner även att det är viktigt att ta hänsyn till att det finns individuella skillnader som rör sig motsatt vad som sägs om deras generationstillhörighet. Ändå om det finns tydliga skillnader bland generationerna är det viktigt att ta hänsyn till att vissa yngre inte vill ha en hjälpsam hand medan äldre ibland behöver det.

“Det är viktigt att notera att det inte bara handlar om ålder; utan också om andra faktorer som kulturell bakgrund, utbildningsnivå, yrkeserfarenhet och personlighet.”
- Respondent Y4

Y4 är inne på samma spår som Y1 där hon förklarar att det finns olika skillnader bland de olika generationerna. Y4 nämner att yngre generationer föredrar mer feedback och beröm, medan äldre generationer vill ha mer av en hierarkisk struktur. Y4 menar att man även ska ta hänsyn till individens bakgrund och att det finns mer till en person än bara generationen. Respondent Y2 beskriver även sin erfarenhet av att leda grupper där de har olika preferenser om hur ett grupparbete skall gå till. Där menar Y2 att det finns svårigheter att få alla nöjda om skillnaden är för stor. Några orsaker till varför, beskrevs vara på grund av tekniska hinder, kommunikationsmedel som Zoom och liknande.

4.3.1 Generation Z

Generation Z respondenterna har också ett stort fokus på att anpassa sig till de tre olika generationerna. Respondent Z2 är medveten om olika faktorer som skiljer äldre och yngre generationer åt. *“Äldre generationer tenderar att uppskatta en mer auktoritär ledarstil, medan yngre generationer ofta vill ha en mer delaktig och coachande ledarstil”* - Respondent Z2. Respondenten använder sig av dessa skillnader för att styra sitt ledarskap. Z2 fortsätter med att det även är viktigt att ta hänsyn till de nya generationerna som kommer att komma till arbetsmarknaden, samt att ändra sitt ledarskap för att vara mer anpassad för de nya generationerna.

“Under min tid som ledare har jag ständigt försökt att anpassa min ledarstil för att vara mer tillämpad för nya generationer.” - Respondent Z4

Respondent Z4 vill tillämpa sitt ledarskap utifrån de olika generationerna och anpassar sig efter de skillnader som finns mellan generationerna. Z4 nämner också att det är viktigt att vara flexibel med sitt ledarskap och kunna anpassa sig efter de olika behoven som krävs från de anställda. Även om Z4 tycker det är viktigt att vara flexibel, påstår respondenten att en tydlig vision och ett tydligt syfte är kärnan i att ha ett effektivt team.

“Det kan såklart vara svårt ibland att få respekt som ledare när man är ung, speciellt från de äldre som är rutinerade och kanske även själva varit ledare tidigare.”
- Respondent Z3

Respondent Z3 menar att generationsgapet gör det svårt att bli tagen på allvar, någonting som genomgående märks på respondenterna i generation Z.

5. Analys

5.1 Ledarskap över generationsgränser

Det resultat som respondenterna presenterade i vår empiri har analyserats med hjälp av ett tematiskt kodträd som visas i figur 2. Den är uppbyggd av fyra underteman där koder om varje generation valts ut baserat på betydande citat och deras relation till de etablerade koderna. Huvudtemat och de underteman som identifierats är barriärer under forskningsprocessen om vad som kan påverka hur ledare från olika generationer agerar för att leda medarbetare från olika generationer. Koderna representerar respondenternas åsikter och behov för att hantera dessa hinder.

Undertema	Koder Generation X	Koder Generation Y	Koder Generation Z
Syn på arbetskultur och moral	Positiv arbetskultur Tydliga mål Flexibilitet och lyhördhet	Transparens och kommunikation Delaktighet och likabehandling Tydlig kommunikation	Utveckling som ledare Tydliga mål och vision Motivation genom utvecklingsmöjligheter och tillit
Agerande för att leda generationsöverskri dande grupper	Anpassar efter individ Tydlighet och konsekvens Flexibilitet och anpassning	Utvecklande ledarskap Frihet och hjälp till medarbetare Teamarbete och gemensam utveckling	Visionärt ledarskap Anpassa ledarskapet efter generationskillnader Motivera via utvecklingsmöjligheter
Utmaningar med att leda över generationsgränser	Generationsgap Struktur vs frihet Individanpassa är bättre	Generationsgap Individuella skillnader och anpassning Balansera olika arbetsmoral/preferenser	Generationsgap Svårighet att kunna individanpassa Balans mellan auktoritet och delaktighet
Möjligheter med att leda över generationsgränser	Dra nytta av olikheter Flexibilitet och autonomi Motiverande belöningsystem	Dra nytta av olikheter Anpassning till preferenser Förbättra arbetsplatsens motivation	Dra nytta av olikheter Anpassning till preferenser Förbättra arbetsplatsens motivation

Figur 2. Tematiskt kodträd med huvudtema, underteman och koder

5.1.1 Syn på arbetskultur och moral

Respondenterna från generation X visade alla att de leder med arbetskultur som grund där det är viktigt att ha en tydlig ledarskapsstil som gör att inte resultaten blir lidande på grund av relationer. Respondenternas betoning på att vara tydlig i ledarskapet är även någonting som går i linje med vad Twenge et al. (2010) beskriver stabilitet och strukturerade metoder som ett bra transaktionellt ledarskap. Respondent X4 ansåg att en framgångsfaktor var att fodra en miljö där medarbetarna kan känna sig trygga och sedda, detta kan vara en verkan av det som Armstrong (2010) beskriver vara en identifikation av generation X som av sin tidigare generation blivit beskrivna som behövande av överdriven positiv feedback och att bli sedda. De två äldre respondenterna X1 och X2 visade på ett transaktionellt ledarskap medan X3 och X4 visade en blandning av utvecklande ledarskap och transaktionellt ledarskap där flexibilitet och lyhördhet var viktiga framgångsfaktorer. En viktig betoning för detta kan vara att andra faktorer än generationstillhörighet, såsom utbildning eller typ av erfarenhet, har en inverkan på vad för ledarskap man både uppskattar och utövar (Ng & Feldman, 2005).

Empirin visade att respondenter tillhörande generation X var mer benägna att påpeka de individuella skillnader mellan medarbetare och att man då inte kan kolla på generationen för att styra sitt ledarskap. Detta kan bero på den erfarenhet som de fått genom åren som då reflekterat att det funnits fall där medarbetare som tillhör generation Z motiverats eller agerat liknande en person tillhörande generation X eller vice versa. Tre av fyra respondenter menade däremot att generationstillhörighet kan vara en bra måttstock för att uppskatta sin utgångspunkt i ledarskapet men att man därefter behöver anpassa det.

Generation Y ledarna hade en annan syn på ledarskap än generation X. Från den empiriska datan framkommer det att respondenterna betonar vikten av öppen kommunikation, transparens och jämlikhet på arbetsplatsen. Generationen arbetar för att få en arbetsplats med starka och öppna relationer med sina medarbetare, respondenterna uppmanar även att medarbetarna ska vara delaktiga och uppmanar personalen att dela med sig idéer. Den här typen av ledarskap går att koppla till utvecklande ledarskap. Demirtas & Karaca (2020) menar att utvecklande ledarskap fokuserar på att ge medarbetarna mer frihet, rättvisa, jämställdhet, men framförallt bra kommunikation mellan medarbetarna och ledaren, vilket El-Sabaa (2001) menar är den viktigaste punkten för att personalen ska bli motiverad. Becton et al. (2019) hävdar att en ledare som anpassar sitt ledarskap har möjligheten att öka generationernas motivation, engagemang och prestation. Ledarna från generation Y kan skapa en dynamisk miljö som framhäver medarbetarnas engagemang och kreativitet, genom att uppmärksamma medarbetarnas behov och mål, samt att anpassa sitt ledarskap därefter. Generationen arbetar också med att utveckla sina egna styrkor och erfarenheter för att kunna ge mer frihet och hjälp till sina medarbetare. Detta speglas även i teorin om utvecklande ledarskap, där fokus ligger på att stödja och hjälpa medarbetarna för att främja deras tillväxt och utveckling (Demirtas & Karaca, 2020).

Även om generation Z respondenterna är relativt nya som ledare har de tydliga åsikter över hur de vill leda. Generationen uttrycker en stark vision och ambition för sina medarbetare. De använder mål och en gemensam vision för företaget som används för att motivera och engagera sina medarbetare. Deras ledarskapsstil kan kopplas till visionärt ledarskap och utvecklande ledarskap. Ledare med visionärt ledarskap använder tydlig kommunikation för att dela med sig sin vision av vart företaget är på väg och håller sina blickar framåt hela tiden (Westley & Mintzberg, 1989). För att kunna skapa en stark känsla och engagemang för medarbetarna, kan ledarna tydligt kommunicera sin vision och engagera sina medarbetare att

uppnå vision (Westley & Mintzberg, 1989). Generationen är även medveten om att det är viktigt att stödja och utveckla medarbetarna för att de ska kunna uppnå sina fulla potentialer. Inspirera och stödja sin personal används också för att motivera medarbetarna, vilket enligt teorin kan kopplas till utvecklande ledarskap där detta är ett stort område för ledarskapet.

5.1.2 Agerande för att leda generationsöverskridande grupper

Med olika syn på arbetskultur och moral följer även de olika generationernas identiteter som identifierats av tidigare litteratur och men även av respondenterna. Hur ledare hanterar den rådande situationen att leda dessa generationsöverskridande grupper är därmed en utmaning för att främja samarbete, innovation och prestation. Både teorin och empirin betonar vikten av att anpassa ledarskapsstilen för att möta behoven hos olika generationer. Teorin argumenterar att transaktionellt ledarskap kan vara en framgångsfaktor för generation X på grund av dess betoning på tydliga mål och belöningar (Hughes et al., 2019; Wu & Wang, 2016). Empirin visade även att respondenterna från vardera generationer har betonat att den äldre generationen med mer erfarenhet tenderar att vara särskilt mottagliga för en tydlighet i vad som skall göras och konkreta belöningar för sitt arbete. Detta stöds av forskning som visar att transaktionellt ledarskap är kopplat till positiva resultat och arbetsglädje bland generation X-anställda (Hughes et al., 2019; Wu & Wang, 2016). Likt vad respondent X3 betonar om hur man inte kan utgå från de identifierbara likheter som en generation kan ha i ett utgångsläge så är ledarna från generation X överens om att det är bäst att leda utefter en individuell nivå om man kan. De antyder alltså att det är först efter man lärt känna sina medarbetare som man kan se över generationstillhörigheten för att utöka sin förståelse till beteenden eller identitetsdrag.

För generation Y framhålls utvecklande ledarskap som ett effektivt ledarskap för att stärka medarbetarnas motivation. Utvecklande ledarskap fokuserar på individuell utveckling och tillväxt, vilket är viktigt för generationer som värderar utmaningar, feedback och möjligheter till personlig utveckling. Dessutom betonas vikten av att använda innovation och teknologi för att engagera generation Y (Twenge et al., 2010; Atmojo, 2015). Respondenterna såg även ett behov av att anpassa sitt ledarskap för att möta specifika behov av olika generationer som man leder samtidigt. Framförallt så ansåg ledarna från generation Y att hur man bemöter olika individer kan påverka stort för delaktigheten som uppvisas vilket visat sig skilja sig mellan generationer beroende på samarbetsvillighet och teknologisk involvering. Ytterligare så ansåg respondent Y2 att generation X föredrar en mer auktoritär ledarskapsstil medan de yngre trivs bättre av en deltagande och engagerande ledarskapsstil. Detta går i linje med vad Twenge et al. (2010) berättar om generation X, hur de trivs bäst i en miljö som är strukturerad och förutsägbar. Generation Z påverkades även positivt av engagerande ledarskap och involvering (Cheema et al., 2015). Hur generation Y agerar för att leda generationsöverskridande grupper är alltså mer baserat på den erfarenhet som de anskaffat sig hittills och försöker därmed att hantera de yngre på ett annorlunda sätt än vad de skulle göra med äldre. Därför får ledarna ett mycket större fokus på transparens och kommunikation så att de tydligt kan möta de olika behoven från varje generation.

Generation Z är de av respondenterna med minst erfarenhet både som ledare och på arbetsmarknaden, detta visades alltmer tydligt med hur respondenterna beskrev sitt ledarskap. Både respondent Z1 och Z2 bland annat använde sin avsaknad av erfarenhet som ett argument till att utvecklas och inspirera tillsammans med sina medarbetare. Detta förklarar även Westley och Mintzberg (1989) vara en effektiv metod för att motivera medarbetare. Respondenternas lösning för hur man skulle leda generationsöverskridande grupper går ihop

med vad litteraturen säger om deras identitet, deras tidigt utsatta miljö för teknologi och samarbete har utformat att de vill ta reda på vad för olikheter generationerna har för att använda de olika styrkorna genom samarbete. Respondent Z4 var tydlig med att påpeka detta typ av tankesätt där man som ledare har störst möjlighet för att vara flexibel, att då skapa en tydlig vision för att ena de tre generationerna men att även anpassa ledarskapet utefter de tydliga olikheter som äldre och yngre har. Här motiverar de exempelvis att de äldre generationerna fungerar bättre med en auktoritär ledarskapsstil medan de yngre behöver mer en coachande roll.

5.1.3 Utmaningar med att leda över generationsgränser

Att leda generationsöverskridande grupper kan vara en utmaning för ledare eftersom olika generationer har olika värderingar, förväntningar och motivationsfaktorer. Respondenterna från generation X betonar att individuella skillnader mellan medarbetare är viktiga men att man inte kan använda generationstillhörighet som en enda måttstock för att styra sitt ledarskap. Även om generation X hade en utgångspunkt av att man behöver individanpassa så var även generationsgapet markant. Exempelvis diskuterade respondent X4 hur de yngre medarbetarna inom IT behövde ett annat typ av ledarskap. Vidare förklarar även ledarna från generation X att de yngre är mer hungriga på arbetsplatsen då de vill klättra mer i karriärstegen än vad äldre medarbetare visat. Detta motstrider vad Kian & Yusoff (2012) påpekar om den äldre generation X som beskrevs som fokuserade på utvecklandet av sin egna karriär och motiveras särskilt av att klättra i karriärstegen. En anledning till detta skulle vara att generationers identiteter kan bero på vilket stadie i livet de är, generation X kan ha blivit beskrivna som karriär hungriga vid en ung ålder men sedan precis som respondent X4 påpekar så motiveras de mer av att komma hem till familjen nu. Detta ger upphov till en annan utmaning som respondenterna påpekar och det är att generationsgapet ger upphov till skillnader som kan förekomma om vad som motiverar medarbetarna. På samma gång behöver man som ledare ta hänsyn till vad som motiverar var och en som individer. Att hitta en balans mellan detta är vad som blir utmanande enligt generation X.

Trots att generation Y försöker anpassa sitt ledarskap efter sin bästa förmåga och erfarenhet vid generationsöverskridande grupper så stöter de på liknande problem som generation X gör. Respondenterna motiverar att det kan vara svårt att navigera generationsgapet mellan de olika motivationsfaktorer eller ledarskapsstilar som fungerar bäst. Respondent Y2 påpekade de svårigheter som uppkom med att matcha preferenser om hur ett grupparbete skall delegeras bland yngre och äldre medarbetare. Samtidigt som ledarna från generation Y behöver hantera dessa skillnader finner de även svårigheter då individer skiljer sig från vad som är typiskt för generationen.

Som tidigare nämnt är generation Z yngst och har minst erfarenhet som ledare, detta gör det svårare att kunna leda över generationsgränserna. Här blir det en återkoppling till vad respondenten Z2 nämnde om att kompensera för en avsaknad erfarenhet. Genom detta så får ledarna svårigheter att individanpassa ledarskapet eftersom de behöver förlita sig på olika ledarskapsstilar eller motivationstekniker vilket blir svårare för generationen som är så pass ny på arbetsmarknaden. Respondent Z3 nämner även att som ung ledare får hon mindre respekt från de mer erfarna medarbetarna. Detta kan vara en produkt av vad McCrindle & Wolfinger (2009) beskrev som Clique maintenance där de äldre nedvärderar den yngre generationen som ett sätt att höja sitt eget värde. Utöver dessa svårigheter så har generation Z:s ledare svårigheter med att skapa en balans mellan auktoritet och delaktighet. Detta kan bero på det olika arbetssättet som yngre och äldre generationer vill arbeta i. De äldre söker

sig till att ha en förutsägbar miljö där de kan arbeta ensamma och att lära sig genom att göra medan de yngre generationerna vill engagera sig i grupparbeten där det är diversitet och teknologiskt orienterat.

5.1.4 Möjligheter med att leda över generationsgränser

För att leda generationsöverskridande grupper kan det vara viktigt att förstå och tillämpa olika motivationsfaktorer för varje generation. Generation X kan motiveras av förtroende, delaktighet och flexibilitet, medan generation Y kan vara mer motiverad av feedback, tydlighet i mål och vision. Generation Z kan vara motiverad av utvecklingsmöjligheter och att känna sig värdefull i arbetsmiljön. För att uppnå en sammanhållen och framgångsrik arbetsmiljö är det därför viktigt för ledare att kunna leda över generationsgränserna. En av de punkter som generation X, Y och Z:s respondenter betonade var hur det finns någonting att hämta från varje generation. Respondent X3 förklarade hur den yngre generationen fortfarande var hungriga för utveckling inom karriären och där är det kanske mer effektivt att ge medarbetare en chans att bevisa sig med ett ökat ansvar istället för att låta dem sluta tidigare (förtroendeledighet) som uppskattas mer av de äldre. Respondent Y1 pratade om hur generation Z motiverades av att lösa företagets teknikstrul eftersom de var särskilt bekväma med den tekniken i jämförelse med övriga och fick därmed en validering och respekt. Detta är även en motivationsfaktor för generation Z, att få känna sig meningsfulla. Det är även viktigt för ledare att kunna leda över generationsgränser när det handlar om teknologiska verktyg som används. Här kan det lätt bli att de äldre inte kommer igång lika snabbt och därigenom känner sig underlägsna eller ineffektiva. Respondent Y2 påpekade de svårigheter som han upplevt när COVID-19 skedde och de var tvungna att hitta en lösning på hur man skulle arbeta. Det var till stor fördel att ha yngre arbetare som var bekväma med tekniska medel, förklarar Y2, där de yngre kunde introducera saker som Zoom och andra internetbaserade medel till de äldre som inte kom igång lika snabbt.

Möjligheterna som kan uppstå utifrån de svar som respondenterna har gett, kan vara en ökad motivation kring medarbetarna samt en mer produktiv arbetsplats. Respondent X4 nämner att de som gör bra ifrån sig har möjligheten till mer frihet på jobbet. Det kan leda till att medarbetarna vill göra bättre ifrån sig för att kunna sluta tidigare. Möjligheterna som uppstår är att kunna få fler motiverade medarbetare på arbetsplatsen. Det gör att produktionen ökar tillsammans med trivseln på jobbet. Med hjälp av att kunna identifiera generations skillnaderna har ledarna möjligheten att kunna öka arbetsproduktiviteten genom att få en mer motiverad medarbetare.

6. Diskussion

6.1 Slutsats

I vår studie har vi utforskat hur ledare från generation X, Y och Z hanterar att stå inför situationen att leda generationsöverskridande grupper av medarbetare. Vi har analyserat de utmaningar och möjligheter som uppstår i en sådan dynamisk arbetsmiljö och undersökt om det finns skillnader i hur dessa ledare agerar i denna kontext. Genom att fokusera på ledarnas beteenden och strategier har vi velat öka förståelsen för hur samarbete och samverkan kan främjas mellan olika generationer och hur ledare kan navigera framgångsrikt i en arbetsmiljö präglad av mångfald i ålder och erfarenhet. I detta avsnitt kommer vi att sammanfatta våra resultat och dra slutsatser baserade på vår analys av ledarnas agerande i generationsöverskridande grupper. Vi kommer också att diskutera implikationerna av våra resultat och ge rekommendationer för organisationer och ledare som strävar efter att skapa en harmonisk och produktiv arbetsmiljö över generationsgränserna.

Hur agerar ledare från olika generationer för att leda generationsöverskridande grupper av medarbetare?

I vår studie har vi observerat att ledarnas hantering av generationsöverskridande grupper är en utmaning som kräver anpassning till olika generationers syn på arbetskultur och moral. Tidigare forskning och respondenternas åsikter har identifierat att olika generationer har olika identiteter, vilket ytterligare komplicerar ledarnas uppgift att främja samarbete, innovation och prestation.

Ledare från generation X antydde att generationsöverskridande grupper av medarbetare inte hade så stor inverkan på hur man skulle inleda sitt ledarskap. Vi tror att detta har stor påverkan av deras erfarenhet av att ha sett så många olika typer av individer som påvisat motsatsen av en generationstillhörighet. Ledarna var däremot mån om att man kan se olika tendenser när man lärt känna individer som skulle överensstämja med motsvarande generation identitet. Därefter menar ledarna att man kan använda generationens identitet som ett hjälpmedel för att bättre förstå varför vissa motivationsfaktorer funkar och andra inte. Ledare från generation Y såg på transparens och kommunikation som nyckelfaktorer för att kunna identifiera de olika behov som generationerna har. De ansåg att när man leder generationsöverskridande grupper så behöver man hantera generationerna på olika sätt och därmed känna till dess identiteter. Vi tror att mycket av detta beror på hur ledarna från generation Y ser på sitt ledarskap där de syftar till att utveckla sina medarbetare genom att anpassa sitt eget ledarskap efter behov och därför är en central faktor feedback. Generation Z ansåg likt generation Y att en anpassning utefter generationen är en bra utgångspunkt men vad som skiljer sig där är erfarenhet. Eftersom de inte har en omgripande uppfattning av hur de olika generationerna är så kan de inte luta sig tillbaka på erfarenhet. Följaktligen är ledarna medvetna om denna avsaknad av erfarenhet och är därmed öppna för att behöva anpassa sitt ledarskap. De syftar till att göra detta genom kunskap och de medel tillgängliga till dem så att de kan främja en effektivare arbetsmiljö.

Vilka är de centrala utmaningarna för att leda över generationsgränserna?

De tre generationerna hade svårigheter med att behandla det rådande generationsgapet. Generation X hade mest problematik med att navigera sig mellan hur de skulle anpassa sitt ledarskap då de har den mest fasta ledarskapsstilen av de tre med användandet av

transaktionellt ledarskap i största mån. Detta kan ge svårigheter eftersom det genomgående sågs vara mest effektivt att identifiera de olika motivationsfaktorer som generationerna har och därmed kunna anpassa till så stor grad som möjligt. Här behöver den äldre generationen att förlita sig på erfarenhet vilket likt deras egna ord kan reflektera fel bild av hur individer är. Problemet ligger alltså i hur generation X anser individanpassning mest effektivt men avsäger sig därför möjliga hjälpmedel eller anpassningsbara ledarskapsstilar. Generation Y upplevde svårigheter i att balansera olika arbetsmoral och preferenser bland generationsöverskridande grupper. De utgår från den erfarenhet de har för att identifiera vad olika generationer motiveras mest av och har därför svårigheter att lyckas utföra olika motivationstekniker vid samma tillfälle. Ledare från generation Z:s största utmaning är deras erfarenhet, där de finner svårigheter att veta hur de ska anpassa sitt ledarskap, vad som funkar eller vad som inte funkar. De försöker därför att generalisera som en mall för sitt ledarskap. Detta kan leda till felaktigt ledarskap och upplevas som naivt av de äldre generationerna som då av sin erfarenhet sett att generationstillhörighet inte är en representativ bild av vad för motivationsfaktorer som fungerar för olika individer. På grund av detta så får de en upplevd mindre respekt som ledare från de äldre generationerna.

Vilka är de centrala möjligheterna med att leda över generationsgränserna?

De centrala möjligheterna är att dra nytta av olikheter som generationerna har och att förbättra arbetsplatsens motivation. Genom att leda över generationsgränserna så kan ledare skapa en mer sammanhållen och framgångsrik arbetsmiljö. Tar man hänsyn till de skillnader som kan uppstå så ger ledare upphov till att minska faktorer som tar bort motivationen eller skapar stort missnöje. I studien så framkom det bland annat att äldre och yngre motiveras av olika faktorer i viss grad, därmed så blir arbetsplatsen mer effektiv om man separerar sina motivations-medel utefter vad som eftersträvas av respektive generation. Generation Y hade större möjlighet att dra nytta av sin position då de är den generation som gränsar till övriga och därmed är generationsgapet minst till Y. Detta kombinerat med deras ledarskapsstil skapar en bra förutsättning för att förstå sina medarbetare och kunna särskilja och anpassa sitt ledarskap för att passa varje generations behov. Även någonting som uppmärksammades av respondenterna från generation X var hur detta även direkt kan vara kostnadseffektivt för företag då man kan utnyttja hur hungriga i karriären de yngre är och därmed ge de möjligheter för att utvecklas istället för förtroende ledighet som uppskattas mer av äldre.

Finns det skillnader på hur ledare från olika generationer ser på att leda över generationsgränserna?

Genomgående i studien så kunde man se på att erfarenheten var en stor faktor för hur de såg på att leda över generationsgränserna. Med högre erfarenhet så avsåde man sig genvägar som att utgå från generationstillhörighet m.m. Vid lägre erfarenhet så använde man sig av detta som ett verktyg eller hjälpmedel för att sedan kunna anpassa det. Då generation X ansåg att det fanns tydliga drag som urskilde de olika generationerna så var det inte någonting som man utgick från. Detta kan vara till stor del av det ledarskap som generation X brukar som skall vara bestämt, exempelvis var de respondenter som hävdade att ett starkt och fast ledarskap kan vara bättre än att anpassa sitt ledarskap och riskera att det är svagt. Generation Y försökte istället att använda sig av dessa särdrag för att anpassa sitt ledarskap vilket fungerar i takt med generationens ledarskapsstil, utvecklande ledarskap, som handlar om att anpassa sig och utveckla sin medarbetare på bästa sätt genom kommunikation och feedback. Generation Z drog detta steget längre och kunde inte basera sitt ledarskap på någon tidigare erfarenhet men försökte att ta generationstillhörighet i åtanke för att kunna anskaffa sig denna erfarenhet och kunna anpassa det så bra som möjligt på vägen. Liket deras ledarskapsstil som

var ett visionärt ledarskap, så vill de skapa ett gemensamt mål med de tre generationerna och anpassa efter deras förmåga för att dra nytta av de olika generationerna.

6.2 Teoretisk bidrag

Denna studie bidrar till att öka förståelsen kring de tre generationerna X, Y & Z:s roll i ledarskap. Studien bidrar med insikter om generationidentitet, ledarskap, motivation samt hur ledarskap anpassas. Lancaster & Stillman (2009) har gjort en liknande studie där de utformat en bok. Lancaster & Stillman (2009) har gjort boken för att öka personers förståelse om de olikheter som finns mellan generationerna. Denna bok går igenom väldigt mycket information som är användbart för andra liknande forskningar. Eftersom boken är från 2009 har den med generationer som i största grad inte finns kvar på arbetsmarknaden, samt att de generationer som tas med i boken har eventuellt ändrat sina behov och motivationsfaktorer. Anantatmula & Shrivastavs (2012) har även en liknande studie där generationsgapet var ett centralt ämne. Här var även generation Z inte med i studien, medan de generationer föregående X var med. Det är brist på vetenskapliga artiklar som studerar generation Z. Denna studie ökar informationen om generationen på arbetsmarknaden från en ledares perspektiv.

6.3 Praktiskt bidrag

Det praktiska bidraget av denna studie är att den ger insikter och rekommendationer för ledare och organisationer som arbetar med generationsöverskridande grupper av medarbetare. Genom att analysera ledarnas beteenden och strategier i denna kontext, bidrar studien till en ökad förståelse för hur samarbete och samverkan kan främjas mellan olika generationer.

För ledare från generation X framkommer det att de kan dra nytta av att identifiera olika motivationsfaktorer för olika generationer och anpassa sitt ledarskap därefter. Det kan vara utmanande för dem att navigera mellan att anpassa sitt ledarskap och behålla en fast ledarstil, men de kan dra nytta av sin erfarenhet för att bättre förstå individer och deras behov.

Ledare från generation Y betonar vikten av transparens, kommunikation och feedback för att kunna identifiera och möta de olika behoven hos olika generationer. Genom att anpassa sitt ledarskap kan de främja utveckling och motivation hos sina medarbetare.

Generation Z-ledare, som har mindre erfarenhet, är medvetna om behovet av att anpassa sitt ledarskap och dra nytta av kunskap och tillgängliga resurser för att skapa en effektiv arbetsmiljö. De betonar betydelsen av att använda olikheter mellan generationerna genom samarbete och att vara flexibel som ledare.

Det centrala bidraget är att studien belyser utmaningar och möjligheter med att leda över generationsgränserna. Genom att förstå och anpassa ledarskapet för att möta de unika behoven hos olika generationer kan samarbete och samverkan främjas, och en framgångsrik arbetsmiljö kan skapas. Rekommendationerna innefattar att ledare behöver vara medvetna om generationsskillnader, att kunna vara flexibla i sitt ledarskap för att passa de olika generationerna men även att kunna identifiera de fall där generationstillhörighet inte stämmer överens med motsvarande identitet. Detta kan leda till ökad produktivitet, motivation och harmoni på arbetsplatsen.

6.4 Begränsningar

Studiens resultat är baserat på 12 respondenter inom Sverige. Vi anser att detta har blivit en begränsning till studiens slutliga svar och skulle vilja få mer information från fler ledare och möjligheten att intervjua även medarbetare. För att kunna få ett djupare svar på våra forskningsfrågor anser vi att fler respondenter hade kunnat öka studiens trovärdighet. Vi menar också att tid är en begränsning, då vi upplevde svårigheter att hitta tider med våra respondenter.

6.5 Vidare forskning

Denna studie var utförd genom att intervjua ett urval av 12 stycken respondenter som har haft erfarenhet av att leda de tre generationerna samtidigt. Detta undersöktes oberoende av faktorer som geografisk kontext eller kulturell bakgrund vilket kan ge en mer mångfacetterad förståelse av hur kulturella och geografiska faktorer påverkar generationernas värderingar, attityder och arbetspreferenser. Vidare kan en djupare undersökning av generation Z skapa en mer värdefull grund på grund av den bristande kunskap och forskning som för närvarande finns. Här finns det möjligheter att undersöka hur den digitala uppväxten och exponeringen för sociala medier påverkar deras arbetsliv och vad för ledarskapsstrategier som är mest effektivt för att handskas med dessa förutsättningar. En longitudinell studie där författarna följer individer och ledare från olika generationer över en längre period skulle även kunna bidra till en bättre förståelse av de långsiktiga effekterna som de olika ledarskapen kan ha och över tid identifiera långsiktiga trender och mönster. Slutligen undersöktes inte heller generationernas roll i kunskapsöverföring på arbetsplatsen. På grund av de olika erfarenheter och kunskaper som generationerna har att bidra med kan det vara värdefullt att utforska hur olika ledarskapsstrategier kan främja kunskapsdelning inom de olika generationerna.

7. Referenser

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder (2 uppl.). Liber

Alm, F., & Ängman, U. (2022). Utvecklande ledarskap i kommunal verksamhet: En komparativ fallstudie om kommunala chefers förståelse för ledarskap efter genomförd ledarskapsutbildning. (Kandidatuppsats, Högskolan Dalarna).

Alshenqeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39-45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>

Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26. <https://doi.org/10.1108/17538371211192874>

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. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2016.08.001>

Armstrong, N. B. (2010). Team member perspectives on individualism-collectivism: Generational differences and their perceived impact on teams (Doktoravhandling, Capella University).

Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2). <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.001>

Bova, B., & Kroth, M. (2001). "Workplace learning and Generation X". *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bright, L. (2010). Why age matters in the work preferences of public employees: A comparison of three age-related explanations. *Public Personnel Management*, 39(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/009102601003900101>

Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E., & Richardson, K. (2009). Generation Y in the Workplace.

Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of business and psychology*, 27, 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>

Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles* (1 uppl.). Cambridge Scholars.

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International journal of project management*, 19(1), 1-7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)

Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International journal of project management*, 29(8), 994-1002. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>

- Fore, C. W. (2013). Next generation leadership: Millennials as leaders (Doktoravhandling, Capella University).
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. Q. (2008). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Hamid, P. N., & Wyllie, A. J. (1980). What generation gap?. *Adolescence*, 15(58), 385.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Kaifi, B. A., Noor, A. O., Nguyen, N. L., Aslami, W., & Khanfar, N. M. (2014). The importance of situational leadership in the workforce: A study based on gender, place of birth, and generational affiliation. *Journal of Contemporary Management*, 3(2), 29-40.
- Kian, T. S., & Yusoff, W. F. W. (2012, December). Generation X and Y and Their Work Motivation. In *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, 396, 408.
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of applied leadership and management*, 5, 62-75.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2009). *When Generations Collide* (1 uppl.). HarperCollins e-books.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (1 uppl.). Studentlitteratur.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>

- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- McCordle, M., & Wolfinger, E. (2009). The ABC of XYZ: Understanding the global generations (1 uppl.). The ABC of XYZ. ISBN: 978 0 9924839 0 6 (pbk.)
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management. *International Journal of Project Management*, 35(5), 717-728. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.001>
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>
- Rogers, T. (2019). Project success and project team individuals. *European Project Management Journal*, 9(1), 27-33. <https://doi.org/10.18485/epmj.2019.9.1.4>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Tortorella, G., Nascimento, D., Caiado, R., Arrieta Posada, J. G., & Sawhney, R. (2020). How do different generations contribute to the development of a learning organization in companies undergoing a lean production implementation?. *The Learning Organization*, 27(2), 101-115. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0035>

Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Wennqvist, K. (2022). What motivates Gen Z employees at work? Insights into how leaders can create a workplace environment where the motivational needs of Gen Z are met. (Masteruppsats, Arcada University of Applied Sciences). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022122231373>

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>

Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Kön: Man / Kvinna / Annat

Generation: X, Y eller Z

Års erfarenhet som ledare:

2-4 år; 5-7 år; 8-11 år; 12+ år;

UNDERSÖKTA ÄMNEN	TILLHÖRANDE FRÅGOR
Syn på arbetskultur och moral	1, 2, 11, 14, 16, 17
Agerande för att leda generationsöverskridande grupper	3, 6, 7, 8, 10, 11a, 13, 15
Utmaningar med att leda över generationsgränser	3b, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13a, 16
Möjligheter med att leda över generationsgränser	3a, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16

1. Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
2. Har du någon ledarskapsstil du försöker att använda dig av?
 - a. Varför just den?
 - b. Är det medvetet eller omedvetet?
3. Har du erfarenhet av att leda de 3 generationerna X, Y, Z?
 - a. Ifall Ja
 - i. Uppfattade du olikheter mellan dem?
 - ii. Positiva? / Negativa?
 - b. Ifall Nej
 - i. Vilken generation är det som du inte har erfarenhet med?
 - ii. Har du isåfall arbetat med den generationen?
 - iii. Hur va den upplevelsen?

4. Har du lättare för att leda en viss generation?
 - a. Vad beror det på?
 - i. Kan det bero på din generationstillhörighet?
5. Vilken är den svåraste att leda utav de tre generationerna?
6. Vilken generation hade du helst velat leda?
 - a. Vad är anledningen?
7. Använder du olika ledarskapsstil utefter olika generationer?
 - a. Kan du se någon koppling till hur du skiftar ledarskapsstil utifrån generationen?
8. Ser du någon skillnad på hur de vill ledas eller svarar på vissa typer av ledande?
9. Under tiden du varit ledare, har du ändrat din ledarstil för att vara mer tillämpad för nya generationer?
 - a. Vad hade du innan?
 - b. Vad har du nu?
 - c. Varför?
10. Har ditt ledarskap fungerat bra eller är det någonting som inte fungerat lika bra?
 - a. Är det någonting som är generellt eller kan det kopplas till anpassningsbarhet?
11. Hur är din kunskap kring området generationsskillnader?
 - a. Finns det omedvetna effekter om hur du arbetar utefter vilken generationstillhörighet gruppen/individer har?
12. Tenderar äldre generationer att vilja ha det mer strukturerat medan yngre vill ha det mer fritt?
 - a. Märker du av någon olikhet i hur de vill ledas?
 - i. Autonomi?
13. Tar ni hänsyn till individens ålder eller går ni mer på hur personen är och hur den beter sig?

- a. Tycker du att det finns någon skillnad mellan generationerna eller är det mer av en personlighetsfråga?

14. Vad har ni för motivationsmetoder?

- a. Om flera;
 - i. Varför använder du flera olika motivationsmetoder?
 - ii. Någon som passar bäst?
- b. Om endast en;
 - i. Varför väljer du att använda en motivationsmetod?
 - 1. Varför just den?

15. Hur leder du en individ från generation X till att nå sitt mål och skapa motivation?

- a. Y?
- b. Z?

16. Varför tror du att generationer skiljer sig i vad som motiverar dem?

17. Har du själv blivit ledd av de 3 generationerna?

- a. Hur skulle du bedöma ledandet av dessa?
 - i. Finns det någon generation som utgör ledarskap bättre?
 - 1. Är erfarenhet den avgörande faktorn eller är ny kunskap bättre?
 - ii. Modernt eller traditionellt ledande?

Bilaga 2. Tematisk Analys

Undertema	Koder Generation X	Koder Generation Y	Koder Generation Z
Syn på arbetskultur och moral	<p>Positiv arbetskultur</p> <p>Tydliga mål</p> <p>Flexibilitet och lyhördhet</p>	<p>Transparens och kommunikation</p> <p>Delaktighet och likabehandling</p> <p>Tydlig kommunikation</p>	<p>Utveckling som ledare</p> <p>Tydliga mål och vision</p> <p>Motivation genom utvecklingsmöjligheter och tillit</p>
Agerande för att leda generationsöverskridande grupper	<p>Anpassar efter individ</p> <p>Tydlighet och konsekvens</p> <p>Flexibilitet och anpassning</p>	<p>Utvecklande ledarskap</p> <p>Frihet och hjälp till medarbetare</p> <p>Teamarbete och gemensam utveckling</p>	<p>Visionärt ledarskap</p> <p>Anpassa ledarskapet efter generationskillnader</p> <p>Motivera via utvecklingsmöjligheter</p>
Utmaningar med att leda över generationsgränser	<p>Generationsgap</p> <p>Struktur vs frihet</p> <p>Individanpassa är bättre</p>	<p>Generationsgap</p> <p>Individuella skillnader och anpassning</p> <p>Balansera olika arbetsmoral/preferenser</p>	<p>Generationsgap</p> <p>Svårighet att kunna individanpassa</p> <p>Balans mellan auktoritet och delaktighet</p>
Möjligheter med att leda över generationsgränser	<p>Dra nytta av olikheter</p> <p>Flexibilitet och autonomi</p> <p>Motiverande belöningssystem</p>	<p>Dra nytta av olikheter</p> <p>Anpassning till preferenser</p> <p>Förbättra arbetsplatsens motivation</p>	<p>Dra nytta av olikheter</p> <p>Anpassning till preferenser</p> <p>Förbättra arbetsplatsens motivation</p>