



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

# Hur fungerar Birgitta och Noel i en arbetsgrupp?

*- En kvalitativ uppsats om samspel, konflikter och utveckling hos grupper med olika generationer*



*Författare:*

Astrid Ernstsson, 940401

Oliver Johansson, 940127

Simon Rissler, 970306

*Handledare:* Patrik Persson

*Examinator:* Anna Stafsudd

*Termin:* VT19

*Ämne:* Företagsekonomi

*Nivå:* Kandidatuppsats

*Kurskod:* 2FE26E



## Abstrakt

Det finns en hel del genomgående forskning kring hur arbetsgrupper fungerar. Angående fenomenet generationer finns det även relativt mycket forskning, dock är den forskningen främst ifrån USA. Går vi vidare till hur olika generationer fungerar i arbetsgrupp, speciellt i en svensk kontext, finner vi däremot en kunskapslucka.

Arbetsgruppers dynamik och uppbyggnad har under lång tid varit ett stort forskningsämne. Att arbetsgrupper fungerar och är högpresterande är viktigt för organisationer då de ansvarar för många viktiga områden och uppgifter. Under senare tid har etnicitet, kultur och köns påverkan på arbetsgrupper varit faktorer som varit en trend inom forskningen. I skuggan av dessa har olika generationers påverkan blivit bortglömd. Därmed ville vi genom en kvalitativ forskningsmetod öka förståelsen för samspel, konflikter och utveckling i multigenerationella grupper.

Genom semistrukturerade intervjuer med två arbetsgrupper ifrån olika företag fick vi ett empiriskt material med en svensk kontext som visade vad medarbetare i grupperna hade för egna erfarenheter och intryck av multigenerationella grupper. Uppsatsen visar att arbetsgrupper gynnas av att ha olika generationer i sin arbetsgrupp då de bidrar med olika styrkor och svagheter som kompletterar varandra väl. Konflikter var något vi vid uppsatsens början förväntade oss skulle finnas mellan generationerna, det visade sig dock inte vara något större problem enligt arbetsgrupperna. Trots olikheter mellan generationernas syn på värderingar, lojalitet och hierarki fungerar samspelet i arbetsgrupperna väl.

## Nyckelord

Grupper, arbetsgrupper, gruppdynamik, grupputveckling, konflikthantering, generationer, baby boomers, generation X, generation Y, generation Z och multigenerationella grupper



Växjö 2019-06-14

## Utlåtande om uppsats på kandidatnivå

Här följer vårt utlåtande om Astrid Ernstsson, Oliver Johansson och Simon Risslers uppsats *Hur fungerar Birgitta och Noel i en arbetsgrupp? – En kvalitativ studie om samspel, konflikter och utveckling hos grupper med olika generationer*. Uppsatsen är skriven och framlagd med godkänt betyg inom Civilekonomprogrammets managementfördjupning vid Linnéuniversitetet VT19.

Uppsatsens fokus är på hur arbetsgrupper fungerar när de innehåller gruppledare av olika generationer. Överlag framförs mycket goda argument och välgrundade resonemang samt välvalda referenser för uppsatsen och de problem och det syfte som den har. En särskild styrka med uppsatsen är att den visar på gott teoretiskt bidrag till tidigare kunskap relativt tidigare forskning.

Teorival är väl motiverade och presenteras logiskt genom kapitlets upplägg. Presentation av figurer är en bra hjälp för läsaren och redan här föreslås på ett kompetent sätt hur generation kan tänkas fungera teoretiskt tillsammans med övriga individuella karaktäristika.

Författarna gör en kvalitativ studie baserad på intervjuer. Uppsatsens metodkapitel är tydligt och preciserat med tanke på problem och syfte. Även den empiriska presentationen är tydlig. Möjligen kunde man här ha presenterat ett rikare material med än fler citat, vilket hade kunnat möjliggöra en ännu större nyansering och ett ännu större djup i analysfasen. Analysen är kompetent genomförd gentemot de tidigare presenterade teoriområdena. Dock hade man kunnat gå ännu ett steg längre i reflektioner för att på så sätt öka analysens djup ytterligare. Författarna har bra slutsatser och bidrar härigenom teoretiskt till en ökad nyansering, särskilt givet kommunikationens roll och betydelse i multigenerationella grupper.

Vi konstaterar båda sammanfattningsvis att Astrid, Oliver och Simon har skrivit en stark uppsats.

Utöver detta noterar examinator att uppsatsgruppen gjorde ett mycket bra försvar av sin uppsats samt en utmärkt opposition på en annan uppsats vid det slutliga uppsatsseminariet.

Patrik Persson

Handledare

Anna Stafsudd

Examinator



## Förord

Först vill vi framföra att stort tack till vår handledare Patrik Persson. Han har genom sitt engagemang och sin flexibilitet kunnat ge oss råd vid exakt rätt tillfällen. Vi vill även rikta ett tack till vår examinator Anna Stafsudd som instruerat oss väl samt gett användbar återkoppling.

Ett varmt tack ska även riktas till våra fantastiska respondenter ifrån Handelsbanken och Electrolux. Deras engagemang och goda svar har gjort det möjligt att få ett genomgående empiriskt material.

Avslutningsvis vill vi även tacka oss själva för ett bra samarbete och god hänsyn till varandra som lett till att uppsatsen varit rolig och givande att skriva.

Vi som författare hoppas att ni som läsare finner uppsatsen som välskriven och att den förhoppningsvis leder till en ökad förståelse för multigenerationella grupper.

Linnéuniversitetet, Växjö 2019-06-03

Astrid Ernstsson

Oliver Johansson

Simon Rissler



## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problembakgrund</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Syfte</b>	<b>6</b>
1.3.1 Forskningsfrågor	6
<b>1.4 Disposition</b>	<b>6</b>
1.4.1 Teoretisk referensram	6
1.4.2 Metod	7
1.4.3 Empiri	7
1.4.4 Analys	7
1.4.5 Slutsats	7
<b>2 Teoretisk referensram</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Val av teori</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Arbetsgrupper</b>	<b>10</b>
2.2.1 Grupp, arbetsgrupp och team	11
2.2.2 Konflikter inom arbetsgrupper	12
2.2.3 Social identitetsteori	13
2.2.4 Mångfald och konflikter	14
2.2.5 Grupputveckling	17
2.2.6 Högutvecklade arbetsgrupper	19
<b>2.3 Generationer</b>	<b>20</b>
2.3.1 De fyra generationernas bakgrund	22
2.3.2 De fyra generationernas arbetsvärderingar	25
2.3.3 Kritik mot generationsbegreppet	29
<b>2.4 Generationer i arbetsgrupper</b>	<b>30</b>
<b>3 Metod</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Ontologiska och epistemologiska ställningsantaganden</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Kvalitativ forskningsmetod</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Förklaringsmodeller</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Uppsatsens upplägg</b>	<b>38</b>
3.4.1 Urval	38
3.4.2 Semistrukturerade intervjuer	40
3.4.3 Intervjuprocessen	41
3.4.4 Genomförande av intervjuer	42
<b>3.5 Beskrivning av analysprocessen</b>	<b>44</b>
<b>3.6 Utvärdering av uppsatsens kvalitet</b>	<b>45</b>
<b>3.7 Etiska överväganden</b>	<b>46</b>
<b>4 Empiri</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Empiriskt upplägg</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Finansieringsgruppen på Handelsbanken</b>	<b>48</b>
4.2.1 Samspel i finansieringsgruppen	48
4.2.2 Konflikter och konflikthantering i finansieringsgruppen	52



4.2.3 Grupputveckling i finansieringsgruppen .....	54
<b>4.3 Ordergruppen på Electrolux.....</b>	<b>55</b>
4.3.1 Samspel i Ordergruppen .....	55
4.3.2 Konflikter och konflikthantering i ordergruppen .....	59
4.3.3 Grupputveckling i ordergruppen.....	59
<b>5 Analys .....</b>	<b>61</b>
5.1 Samspel i arbetsgrupperna .....	61
5.2 Konflikter och konflikthantering i arbetsgrupperna.....	68
5.3 Utveckling av arbetsgrupperna .....	70
<b>6 Slutsats.....</b>	<b>75</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>I</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>V</b>
Bilaga 1 Intervjuguide .....	V



## 1 Inledning

---

*I uppsatsens inledningskapitel ämnar vi främst att väcka intresse hos dig som läsare. Du får här en inblick om fenomenet generationer och ämnet grupper. Vad händer till exempel när Birgitta och Noel ska samspela i en arbetsgrupp? Vi vill i detta kapitel måla upp en bild av hur det kan se ut och varför en ökad förståelse om detta kan gynna organisationer.*

---

### 1.1 Problembakgrund

*Noel, Birgitta, Mikael och Elin sitter på morgonmötet och planerar kommande veckas aktiviteter. Gruppen diskuterar för fullt och idéerna flödar.*

*Birgitta drar en rolig historia från helgen och hela gruppen skrattar gott.*

*- Fan vad fet du är Birgitta, utbrister Noel mitt i skrattet.*

*Klockan slår 9 och alla lämnar mötet glada och redo för dagen.*

*Alla utom Birgitta...*

*Efter lunch samlas gruppen igen och Mikael försöker få igång högtalarna som är kopplade till datorn. Han får hjälp av Noel som skrattar eftersom det bara var att trycka på ON.*

*- Vafan, det ser olika ut i alla konferensrum svarar Mikael och börjar istället gå igenom sommarschemat.*

*- Hallå, hör du vad jag säger Elin! säger han plötsligt då Elin har tagit upp sin mobil och inte kollat upp på hela mötet. Elin rabblar ordagrant upp vad Mikael nyss gick igenom med en överdrivet pedagogisk och belåten ton.*

När individer från olika generationer – uppfostrade i olika sociala och teknologiska sammanhang – samlas i en grupp har alla med sig sitt eget bagage med olika attityder, värderingar och arbetsetik. Enligt en amerikansk undersökning svarade 86 % av de tillfrågade att de observerat en konflikt eller frustration på jobbet orsakad av generationsskillnader (180insight 2018). Forskare använder termen generation för att hänvisa till individer födda under samma tidsspänn. Enligt Gursoy, Maier & Chi (2008) delar dessa individer viktiga historiska och sociala händelser som ger dem gemensamma referenser, något som har inverkan på beteenden och åsikter. Utifrån det är det möjligt att identifiera generationens inställning gentemot auktoritet och organisationer.



Stutzer (2019) menar att vi idag har fyra olika generationer ute i arbetslivet med varierande bakgrund och värderingar. De generationer som idag befinner sig i arbetslivet är från äldst till yngst: baby boomers 1946-64, generation X 1965-80, generation Y 1981-96 samt generation Z från 1997. Guroy, Maier & Chis (2008) studier visar att baby boomers har en stor respekt för auktoriteter och hierarkier, samtidigt som de anser att arbetet är den mest centrala delen av livet. Generation X ser däremot inte arbetet som sin främsta prioritet i livet och anses vara mer självständiga. Generation Y karaktäriseras av att ställa högre krav på arbetsplatsen och söker ofta en handledare eller mentor. Enligt Enarsson (2016) har den yngsta generationen, Z i sin tur andra prioriteringar, exempelvis värderar de högt att få bestämma över sig själva, samt att de vill ha ett tryggt och meningsfullt arbete där de kan använda sin fulla potential. Eftersom det går att hävda att det idag finns fyra olika generationer på arbetsmarknaden så innebär det flera olika krav och synsätt som ska tillgodoses av organisationer. Vi ser att utmaningen här ligger i hur de olika värderingarna och preferenserna ska mötas, för att kunna utnyttja de olika generationernas styrkor och uppfylla deras olika krav. Enligt en undersökning av Ricoh "Anser fler än hälften av alla arbetstagare att deras arbetsgivare misslyckas med att tillgodose olika generationers krav på arbetsplatsen. Resultaten pekar på en kollisionkurs när den fjärde generationen – generation Z – intar arbetsmarknaden." (Ricoh Sverige 2015). Att förstå de olika generationernas styrkor och krav är något som organisationer borde gynnas av och bör ses som betydelsefull förståelse.

*Arbetsdagen är slut och gruppen lyckas med att uppnå dagens mål.*

*Noel skyndar iväg till fotbollsträningen för att hinna till spelarrådet innan träning.*

*Birgitta stressar till sina väninnor som redan har börjat planera helgens 50-årsfest.*

*Mikael brådskar till bokklubben för att recensera den nya rysarromanen.*

*Elin rusar till sitt band för att öva till deras kommande spelning.*

Att ingå i grupper är en stor del av våra liv och som berättelsen ovan visar är det något som vi gör både på arbetsplatsen och fritiden. Eftersom grupper är något som förekommer överallt har många studier gjorts på hur man får gruppen att fungera och vara effektiv. Arbetsgruppens mål och mening är ofta relaterat till projekt och uppgifter som är av betydelse för organisationen, dock har grupper i organisationer ändå stora problem att





prestera på önskad nivå (Coutu 2009). Detta beror delvis på att man ofta inte lyckas definiera vilken betydelse varje medlem har för gruppen, vilka förväntningar individen har på sig och vad individen själv har för syn på sin uppgift. Dessutom är det inte alltid syftet och uppgiften som gruppen är menad att utföra blir tolkad på samma sätt av hela gruppen. För att grupper ska kunna prestera behöver organisationerna förstå hur en grupp fungerar och hur gruppen kan utvecklas för att generera nytta till organisationen. Detta eftersom arbetsgrupper som är högt utvecklade slutför sina uppgifter snabbare, producerar varor och tjänster med en högre kvalitet och genererar större avkastning till organisationen än lägre utvecklade arbetsgrupper (Wheelan 2017). I en grupp ingår ofta olika generationer som gör att gruppens samspel och dynamik kan påverkas på olika sätt, precis som den första berättelsen visar. Hur olika generationers samspel fungerar i en grupp och hur det påverkar en grupp har därför fångat vårt intresse att hitta förståelse för.

## 1.2 Problemdiskussion

Efter att själva ha deltagit i grupper inom idrott, studentkommittéer, skolarbeten, jobb och nu inför ett uppsatsskrivande, insåg vi hur viktigt det är att förstå hur grupper fungerar och hur en grupp kan utvecklas. Ofta diskuteras påverkan av etnicitet, kön och klass i arbetsgrupper men generationer har hamnat i skuggan av dessa. När vi skriver vår uppsats ingår tre medlemmar i vår grupp som kan kategoriseras i två olika generationer, Y och Z. Trots att det enbart skiljer tre år åldersmässigt mellan de två äldsta medlemmarna och den yngsta upplever vi skillnader mellan oss när det kommer till referenser, värderingar och beteende. Till exempel skaffade gruppens yngsta medlem, det då helt nya sociala nätverket, Facebook på mellanstadiet och påverkades av sociala medier åren innan han ens hunnit bli tonåring. De tre år äldre medlemmarna kunde inte skaffa Facebook förrän på högstadiet, påverkades av helt andra medier och kommunicerade under dessa viktiga utvecklingsår på ett mer traditionellt sätt. Med två olika generationer representerade i vår grupp och med generation Z på väg att etablera sig ordentligt på arbetsmarknaden anser vi att generationers påverkan på arbetsgrupper är både intressant och viktigt.

Exemplet från tidigare i uppsatsen där bland annat Birgitta missuppfattar Noel är ett vanligt exempel där språket skiljer sig åt mellan två olika generationer. Noels ungdomliga uttryck leder till ett missförstånd som påverkar gruppen negativt. Denna uppsats kommer att gå vidare från det språkliga perspektivet och fokusera på samspel, konflikter och



utveckling i multigenerationella grupper. Med detta i åtanke samt de ovan presenterade missförstånden är frågan hur mycket vi egentligen vet om generationer och skillnaderna mellan dem i grupp. Dessa skillnader är nödvändiga att förstå för att kunna utnyttja varje generations styrkor och undvika krockar i arbetsgrupper.

Hur grupper och individer i grupper fungerar har länge varit ett betydelsefullt ämne och ny forskning kommer kontinuerligt (Hammar Chiriac 2003). Förståelsen för grupper kommer därför alltid att vara aktuellt och ett viktigt ämne att hela tiden söka ny kunskap inom. Den tidigare forskningen inom området grupper och individer i grupp är relativt utbredd (se ex. Granström, Wheelan och Pelled). Detta ser vi som en fördel eftersom forskningen är mer nyanserad och kritiskt prövad. Vidare ger det också oss en möjlighet att jämföra och välja bland teorier vi anser vara mest lämpade och granskade utefter vårt behov.

Det finns genomgående forskning som definierar skillnaderna som finns hos olika generationer och de problem som kommer med ignorandet av olikheterna och beteendena (se ex. Stutzer (2019), Gursoy, Maier & Chi (2008) och Schullery (2013)). Däremot hittar vi inte samma mängd forskning som ingående berör hur olika generationer fungerar tillsammans i grupp (se Stutzer (2019)). Den forskning som finns på området är ytlig då den främst fokuserar på krockar mellan generationer och mindre på samspel och utveckling i dessa grupper. I tillägg är den forskning som finns om generationsfenomenet nästan uteslutande från USA, där fokus också ligger på den amerikanska befolkningen och deras arbetsplatser. Denna forskning blir således inte direkt applicerbar på andra länder som i vårt fall – Sverige. De svenska studier som finns på ämnet är främst c-uppsatser som på olika sätt berör ämnet generationer i arbetslivet. Vi ser här en kunskapslucka vilken vi har möjlighet att fylla med nya infallsvinklar genom att applicera den befintliga kunskapen på området i en svenska organisationer.

Vi anser att ovanstående är ett teoretiskt bidrag eftersom generationsfenomenet kan te sig annorlunda i Sverige än i andra delar av världen samt att vi ökar förståelsen för samspel, konflikter och utveckling i multigenerationella grupper. Tanken med vår uppsats är också att generera ett praktiskt bidrag där organisationer kan dra nytta av frambringat resultat och slutsatser i formandet och utvecklande av grupper, där olika generationer ingår.



Dessutom kan lärdomar och upplysningar ifrån uppsatsen användas i en pedagogisk kontext för att öka kunskapen om samspel, konflikter och utveckling i multigenerationella grupper. Genom att presentera välgrundad och passande teori om grupper, ska relationen till fenomenet generationer och den tidigare forskningen som finns om generationer utvecklas.

Samspelet mellan olika generationer i en grupp bör ses som något väldigt relevant för organisationer att besitta kunskap om. Det finns många grupper i organisationer som behandlar viktiga projekt och delar av organisationen (Jern 1998). Det är därför viktigt att grupper utvecklas. Begreppet grupputveckling ses som väl dokumenterat inom forskningen och trycker på att grupper genomgår perioder av tillhörighet, konflikter, tillit, struktur och arbete. En välutvecklad grupp bidrar till högre effektivitet och gynnar både organisationen och individen. (Wheelan 2017, s. 44) Vidare finns det överlag inte särskilt mycket forskning om arbetsvärderingar hos generation Z på grund av att de endast varit på arbetsmarknaden sedan 2016 (Stutzer 2019). Den forskning som finns är nyutkommen, och därför inte lika beprövad som för de andra generationerna. Dessutom är det ovanligt att generation Z alls är inkluderad i de organisationsstudier som finns.

Debatten om hur grupper formas och upprätthålls har pågått länge och ofta har generationer en undanskymd plats. Grupperns påverkan av etnicitet har länge varit ett aktuellt ämne hos forskare med tanke på att världen blir allt mer globaliserad och individer från olika kulturer möts. I diskussionen om det manliga och kvinnliga har föreställningar om kön, sexualitet och kropp och dess påverkan på samspel i grupper analyserats. Klass är ett annat begrepp som har betydelse vid samspel mellan individer i grupper, då hierarkier och beroendeförhållanden ofta uppstår i grupper. Betydelsen av ovan nämnda begrepp har länge diskuterats av både forskare och organisationer. Generationsbegreppet har tillsammans med andra samlande faktorer som etnicitet, kön och klass en viktig analytisk ingång och ska inte glömmas bort. (Blehr 1994 se Ehn & Löfgren 2008, s. 116) I och med att generationer i samband med grupper är relativt bortglömt, i skuggan av etnicitet, kultur och kön, vill vi belysa generationers samspel, konflikter och utveckling i grupp då det är en betydelsefull addering för organisationer och forskning.



En ökad förståelse för generationers samspel, konflikter och utveckling kan vara avgörande för huruvida en grupp fungerar eller inte, något som gör oss intresserade och förväntansfulla att kunna hitta mer information om. Sambandet mellan olika generationer i grupp kan vidare ge en insikt om hur begränsad kunskap det faktiskt finns om grupper och vad som påverkar dess dynamik. Att ett stort fenomen som generationer inte beskrivs mer nyanserat inom gruppforskningen borde vara ett uppvaknande för att insikten är långt ifrån komplett. Med det uttryckt är förhoppningarna att uppsatsen kommer att ge en bredare förståelse för hur generationer samspelar i grupp och väcka ytterligare intresse för gruppdynamik och fenomenet generationer.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur multigenerationella grupper i organisationer samspelar och utvecklas.

### 1.3.1 Forskningsfrågor

Genom att behandla följande forskningsfrågor kommer vi att besvara uppsatsens syfte:

- Hur upplever medarbetarna samspel mellan olika generationer i en arbetsgrupp?
- Hur hanteras eventuella konflikter som uppstår till följd av generationsskillnader?
- Hur upplever medarbetarna att generationsskillnader gynnar respektive missgynnar arbetsgruppens utveckling?

## 1.4 Disposition

### 1.4.1 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen redogörs valda teorier och perspektiv. Kapitlet innehåller teorier om grupper samt om fenomenet generationer. Kapitlet är uppdelat i tre basblock; arbetsgrupper, generationer och generationer i arbetsgrupper. Arbetsgrupp och generationer kommer att beskrivas separat med relevanta och nödvändiga delkapitel för att sedan diskuteras tillsammans i en avslutande del av detta kapitel. Teorierna som finns kring grupper är utbredd och har gett oss möjligheten att på ett djupare plan samla in relevanta och intressanta teorier till uppsatsen. Kända teorier som kommer att presenteras är bland annat Tuckman (1965) om grupputveckling och Pelled (1996) om hur



mångfaldsvariabler påverkar en grupp. Forskningen om generationer är mindre omfattande och därför finns inte lika mycket material att hämta. Den genomgående materialsökningen som vi har gjort har främst resulterat i amerikansk forskning, något som vi förhållit oss kritiska emot. Trots detta är vi tillfredsställda med det material som använts i uppsatsen då materialet är relevant och användbart.

## 1.4.2 Metod

I detta kapitel presenteras den metod vi valt för uppsatsen, baserad på den teoretiska referensramen. Med denna metod kommer vi att besvara uppsatsens forskningsfrågor och syfte. Uppsatsen följer ett abduktivt tillvägagångssätt, vilket medför att vi redogör för ontologiska och epistemologiska ställningstaganden med hänsyn till uppsatsens upplägg. Vidare redovisas tillvägagångssättet för analysprocessen. Slutligen presenteras en utvärdering av uppsatsens kvalitet samt de etiska överväganden som vi har haft i åtanke under arbetsprocessen. Detta för att ge dig som läsare en nyanserad och välbeskriven metodologisk uppfattning.

## 1.4.3 Empiri

I följande kapitel kommer de intervjuer som vi genomfört att introduceras. Intervjuerna är av en semistrukturerad karaktär och genomförda med tio individer ur två multigenerationella grupper från två företag. Vi har valt att göra samtliga respondenter anonyma men presenterar företagsnamnen.

## 1.4.4 Analys

I denna del av uppsatsen tolkar vi empirin baserat på den teoretiska referensramen. Det material vi har tillhandahållit ifrån intervjuerna med respondenterna tolkas med grund i teorierna på ett analytiskt sätt. I kapitlet förs även en diskussion om vad grupperna uttrycker om samspel, konflikter och utveckling samt hur vår uppfattning om ämnet eventuellt har förändrats under arbetets gång. Detta blir grunden till de slutsatser som vi senare drar angående samspel, konflikter och utveckling i multigenerationella grupper.

## 1.4.5 Slutsats

Avslutningsvis redogör vi för uppsatsens slutsatser grundat i teorin och empirin som tidigare diskuterats. Vidare svarar kapitlet på uppsatsens forskningsfrågor och syfte.



# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Dessutom görs en utvärdering av våra slutsatser. Utifrån slutsatserna lägger vi sedan fram förslag på framtida möjligheter för forskning och diskussion inom området.



## 2 Teoretisk referensram

---

*Nedan redogör vi de teorier och perspektiv vi valt ut för vår uppsats. Vi börjar med att presentera definitionen av en arbetsgrupp, följt av framstående och intressanta teorier om grupper. Därefter beskrivs generationer - hur de uppkommit och definieras. Vidare presenteras de fyra generationernas särdrag som följs av ett kritiskt perspektiv gentemot generationsbegreppet. Avslutningsvis sätts fenomenet generationer ihop med grupp teorierna där vi sätter prägel och gör våra egna kopplingar. Vi hoppas att du som läsare får en teoretisk bakgrund till hur Birgitta och Noel fungerar i en arbetsgrupp.*

---

### 2.1 Val av teori

Teorikapitlet innehåller diverse lämpliga teorier för vår uppsats. Teorin är noga utvald med utgångspunkten att vara betydelsefull för uppsatsen och vårt syfte. Vid insamling av teori har vi från början haft ett källkritiskt tankesätt mot vad vi samlat in för källor och hur vi använt dem. Detta gjordes genom att både läsa materialet vi ansåg var intressant med ett granskande och kritiskt perspektiv samtidigt som vi kollade upp författaren/na till källorna. För att få en stabil grund i vår materialinsamling började vi med att försöka finna avhandlingar inom vårt valda forskningsområde. För att finna tidigare avhandlingar använde vi Diva-portal.org och Avhandlingar.se som sökmotorer. Någon avhandling som behandlar grupper och generationer tillsammans fann vi inte. Angående fenomenet generationer hittade vi inte heller någon avhandling som vi kunde använda till nytta för uppsatsen. Många av de existerande avhandlingarna om generationer fokuserar på generationer i förhållande till något som inte passade uppsatsen. Angående ämnet grupper finns desto mer material och vi kunde välja ut en avhandling av Hammar Chiriac (2003) och en forskningssamling där vi använt det Jern (1998), Stiwne (1998) och Granström (2006) beskrivit. Verken gav oss en god helhetssyn och en bra utgångspunkt att strukturera upp vår teori ifrån. Det finns ordentligt med forskning om ämnet grupper och fokus har legat på att sälla mellan trovärdiga källor och lämpliga teorier för att uppfylla vårt syfte.

Vi har strävat efter att strukturera upp ett så tydligt teorikapitel som möjligt med avseende



att läsaren ska kunna få en klar bild av vad grupper och generationer faktiskt är och innebär, samt öka förståelsen för uppsatsens problematisering. Kapitlet är uppdelat i tre basblock; arbetsgrupper, generationer och generationer i arbetsgrupper. Arbetsgrupp och generationer beskrivs först separat med relevanta och nödvändiga delkapitel för att sedan diskuteras i en avslutande del av detta kapitel.

Vi presenterar arbetsgrupper med hjälp av tidigare forskning. I delkapitlet framgår definitionen av vad en arbetsgrupp är samt vad som skiljer sig mot en vanlig grupp eller ett team. Detta följs av ett delkapitel om de potentiella konflikter som kan ske i en grupp och hur konflikter kan hanteras och lösas. Vi diskuterar också konflikter utifrån mångfaldsvariabler och dess påverkan på gruppens omsättning och prestation. Sedan presenterar vi hur en arbetsgrupp kan utvecklas. Här används främst Pelleds (1996) modell som visar att olika mångfaldsvariabler representerade i gruppen påverkar de typer av konflikter som gruppen upplever samt Tuckmans (1965) modell som tar upp olika faser grupper går igenom. Avslutningsvis beskriver vi en högpresterande arbetsgrupp vilket är något varje organisation vill uppnå med sina grupper. Detta gör vi för att få läsaren att förstå innebörden av en välfungerande grupp.

Blocket om generationer inleds med en beskrivning av hur generationer har uppkommit och vad begreppet innebär. Sedan beskriver vi de fyra olika generationerna och dess preferenser som följs av ett kapitel om de fyra generationernas olika attityder och synsätt i arbetet. Slutligen presenteras även den kritik som finns mot fenomenet generationer för att tillhandahålla en mer nyanserad bild av kapitlet om generationer. I det tredje basblocket beskriver vi hur arbetsgrupper och generationer tillsammans för att kunna föra en diskussion och få läsarens förståelse att växa. Genom att ha ett kapitel som inkluderar både generationer och arbetsgrupper får vi automatiskt in resonemang och tolkningar. Detta skapar en nödvändig förståelse för att senare kunna utföra en god analysprocess i empirin och avslutningsvis kunna dra en slutsats.

## 2.2 Arbetsgrupper

Det blir allt vanligare att organisera sig i arbetslag eller team på arbetsplatser. Många stora och viktiga frågor planeras, diskuteras och beslutas i grupp, i möten, på konferenser och andra sammanträden. Tanken bakom detta är att på bästa sätt använda sig av de





anställdas kompetens. I en grupp kan starkt hämmande krafter utvecklas likafullt som gruppen kan fungera som en bra miljö för effektivt och kreativt arbete. Förstås inte mekanismerna bakom de hämmande krafterna riskerar gruppen att bli ett lätt offer för dessa tillbakahållande krafter (Granström 2006, s. 7).

Hur individer i en grupp samspelar och fungerar har under ett sekel varit ett diskuterat ämne inom forskningen. I början av 1900-talet var teorierna dock få och klassades som socialpsykologi men tog ordentlig fart på 40- och 50-talet. Gruppforskningen har utvecklats från att fokusera på individens beteenden i grupp till att fokusera hur olika processer sker i grupp mellan medlemmarna och vilka effekter det har på fungerande och produktivitet hos gruppen (McGrath, Arrow & Berdahl 2000). Det här är en forskningstrend som även vi kommer att följa genom att studera de processer som sker mellan medlemmarna i en grupp med hänsyn till medlemmar från olika generationers interaktioner.

## 2.2.1 Grupp, arbetsgrupp och team

Det finns många olika definitioner om vad som symboliserar en *grupp*. Hammar Chiriac (2003) menar att det ofta existerar ett visst antal kriterier som ska uppfyllas för att en grupp ska räknas som en grupp och utesluter därmed vad som inte är en grupp. En vanlig och återkommande definition som många forskare utgår ifrån är; ”En grupp existerar när två eller flera definierar sig som medlemmar av den och när dess existens erkänns av åtminstone någon annan individ” (Brown 1988 se Hammar Chiriac 2003).

Vidare görs ibland en mer specifik definition för vad en *arbetsgrupp* är och hur den skiljer sig ifrån en vanlig grupp. Bratton (2007) menar att en grupp som är relaterad till arbete har tre olika delar som gör att det blir en arbetsgrupp; det måste finnas chans till social interaktion. Medlemmarna måste vara medvetna vem som tillhör gruppen och dessutom måste medlemmarna ha gemensamma mål där de arbetar kollektivt för att uppnå dessa. Granström (2006, s. 64) anser att när alla arbetsgrupper samarbetar för att uppnå ett gemensamt mål dominerar arbetsgruppen som tillstånd och nämner olika punkter som kännetecknar detta tillstånd. Punkterna innebär att gruppen har en gemensam uppgift som hela tiden är i centrum, att arbetet är förankrat med verkligheten, att gruppen har en



samarbetsanda, att medlemmarna prioriterar gruppens uppgift framför individuella intressen samt att idéer och tankar är inriktade mot handling.

Det finns enligt Wheelan (2017, s. 19) skillnad mellan arbetsgrupp och *team*. I en arbetsgrupp strävar medlemmarna mot att uppnå gemensamma mål och skapa en bra kultur inom organisationen för att skapa gynnsammare förutsättningar för att uppnå målen. Arbetsgruppen blir ett team när gruppen har utvecklat effektiva tillvägagångssätt för att nå redan färdigt upprättade mål. Teamet kännetecknas ofta av medlemmar som inte ser arbetet som en börda utan tycker det är roligt. Medlemmarna motiverar och hjälper varandra och bidrar direkt till organisationens vinning. Wheelan (2017) ställer sig väldigt positiv till team men vi anser att detta är en alldeles för positiv beskrivning. Vi ser att många team i organisationer inte alltid fungerar på det sättet som beskrivs och att även medlemmar i team ställs in för svårigheter och konflikter.

Uppsatsen kommer huvudsakligen inrikta sig på de grupper som definieras som *arbetsgrupper* och när ordet grupp används kan det tolkas som en arbetsgrupp i en organisation. Dessa grupper är ofta ihopsatta av organisationen och tillhörigheten uppstår på grund av organisationens val och bästa intresse snarare än individuella val och intressen. Brattons (2007) tre delar och Granströms (2006) punkter sätter en bra prägel på vad en grupp relaterat till arbete är och innebär. Begreppet problematiseras varken för genomgående eller för lite och är en god grund att förhålla sig till bland djungeln av definitioner.

## 2.2.2 Konflikter inom arbetsgrupper

Thompson (1960) menar att det inom alla organisationer finns det en potentiell risk för konflikter mellan människor i grupp. Utgångspunkten för att en konflikt ska gå från latent till att uttryckas i synligt beteende och upplevas som en konflikt är att två eller fler parter är oeniga om något. Det räcker dock inte bara med oenighet utan för att en konflikt ska uppstå måste det även finnas ett beroende mellan dem, alltså något som tvingar dem att handla tillsammans. Detta beroende kan tillexempel vara att arbeta tillsammans i en arbetsgrupp. Thompson (1960) menar också att när känslor kommer in i en oenighet och den andra partens beteende upplevs som problematiskt eller hotfullt blockeras ofta en möjlighet till diskussion.



Pickering (2002) anser att det finns fyra psykologiska basbehov som, ifall de kränks, kommer skapa en konflikt inom en grupp, dessa är; Behov av att känna sig uppskattad och betraktad som en individ, då människor behöver känna sig sedda och få tillbaka uppskattning för arbetet de lägger ner. Behov av att känna kontroll. Behov av att ha en god självkänsla, då ett bra självförtroende är en grund för att klara av att hantera olika situationer. Behov av att vara konsekvent, då människor inte gärna vill ändra sig när de väl tagit ställning i en fråga. Pickering (2002) menar att om något av dessa grundläggande behov skulle kränkas reagerar människor med antingen hämnd, dominans, isolering eller samarbete. Det bästa alternativet i ett sådant läge för gruppen är samarbete, då det blir en konfrontation mellan individerna för att gemensamt komma fram till en lösning.

När en konflikt uppstår i en organisation ses det traditionellt som ett problem påpekar Maltén (1998). Konflikter i en arbetsgrupp resulterar i passivitet, kvalitetssänkning och dålig stämning vilket i sin tur påverkar organisationen negativt. Traditionellt har det därför varit vanligt inom management att arbeta för att hela tiden undvika konflikter. Darling & Walker (2001) menar dock att konflikter idag kan tyda på att gruppen är fungerande. Ordet *konflikt* ses inte bara som negativt utan det kan även komma något bra och förnyande av en oenighet när det blir en diskussion om meningarna som råder. ”Conflict management” är ett koncept där organisationer inte försöker undvika konflikter utan istället hantera de eftersom konflikter även kan ha stora fördelar (Nurmi & Darling 1997 se Darling & Walker 2001). Det är inte konflikten i sig som är problemet utan hur den hanteras. Ansvar för att hantera konflikter i en grupp ligger på samtliga medlemmar i gruppen. Medvetenhet och känslighet gentemot olika beteenden, både mot andras men även ditt eget beteende, kan bidra till att förverkliga organisationens mål med hjälp av gruppen (Darling & Walker 2001).

### 2.2.3 Social identitetsteori

Enligt Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori använder en individ sin tillhörighet i olika grupper som en utgångspunkt för vem denne är. Detta innebär att de egenskaper och karaktärsdrag som en grupp förlikar sig med också blir de karaktärsdrag som medlemmarna i gruppen definierar sig själva utifrån. Dessa definitioner kan vara både positiva och negativa. Den sociala identitetsteorin är relevant för vår uppsats då den behandlar grupp tillhörighet och hur individer förhåller sig till andra grupper. I vårt fall



kan generationstillhörandet ses som en form av gruppstillhörande som en individ identifierar sig själv utifrån.

Vidare menar teorin att individen som tillhör en grupp sätter stort känslomässigt värde på sitt gruppstillhörande, något som kan leda till att individen lätt blir partisk i sitt ställningstagande till vissa frågor. Detta kallas naiv realism och innebär att de åsikter den egna individen och gruppen denne tillhör har, ses som rationella, objektiva och opartiska. Människor som i sin tur inte tillhör den egna gruppen ses som irrationella.

Social kategorisering görs enligt Tajfel & Turner (1979) av en individ för att kunna förenkla sin omgivning och själv kunna placera sig i den. Detta är ofta i form av grupper som upplevs vara betydelsefulla för en individ och dennes sociala identitet. För att en sådan kategorisering ska kunna göras förenklar individen verkligheten genom att stereotypa utgruppen och prototypering av ingruppen. En annan del av social identitetsteori är behovet av att skilja sig från en annan social grupp än den personen själv tillhör. Inte sällan överdriver en individ skillnader mellan den grupp som individen tillhör, (*ingruppen*) och en utomstående grupp (*utgruppen*). På samma vis som individen överdriver skillnader mellan grupper finns det också en tendens till att individer överdriver likheter inom sin egen grupp. Detta görs exempelvis för att uppnå högre status och övertag över utgruppen och handlar om konkurrens. Denna konkurrens sker för att maximera fördelarna för ingruppen samtidigt som utgruppen avvärjas. Ett exempel här kan vara att interaktioner mellan de skilda generationerna baseras på stereotyper och motstridiga arbetsvärderingar, något som kan leda till konflikter.

## 2.2.4 Mångfald och konflikter

Eftersom moderna organisationer idag tar bort de hinder som tidigare fanns för arbetstagare med olika bakgrunder har både chefer och ledande forskare konstaterat att demografisk mångfald är ett ämne som inte kan ignoreras. Pelled (1996) har utvecklat en teoretisk modell som visar en grupps omsättning och prestanda på kognitiva uppgifter. Dessa är beroende av både de typer av mångfald representerade i gruppen och de typer av konflikter som gruppen upplever. Denna modell anser vi ger vår uppsats en bra dimension över hur olikheter påverkar en grupps konflikter och därmed vilken inverkan variation i ålder har på detta. Modellen tar upp variabeln ålder istället för generationer



och detta ger oss möjligheten att resonera om skillnader i ålder och generationsskillnader hänger samman eller skiljer sig åt i kapitel 2.4 samt föra en diskussion angående detta utifrån empirin i analysen.

Prestanda för kognitiva uppgifter avser prestanda för aktiviteter som är mer mentalt än fysiskt utmanande, till exempel beslutsfattande, problemlösning eller idégeneration (McGrath 1984, se Pelled 1996). Pelleds (1996) modell tar hänsyn till skillnader i mångfald genom olika demografiska variabler avseende ålder, kön, etnicitet, roll i grupp, roll i organisation, utbildning och funktionell bakgrund. Variablerna klassificeras utifrån två dimensioner: synlighet och arbetsrelation (*Se figur 1*). Synlighet och nivån av relation till arbete innebär i vilken utsträckning variabeln direkt formar perspektiv och färdigheter relaterat till kognitiva uppgifter. Modellen indikerar att mångfaldsvariabelns synlighet och relation till arbetet indirekt påverkar omsättningen och eventuellt förbättrar prestationen och den rörliga avkastningen. Utifrån modellen går det att utläsa att ålder som kan kopplas till generationer har hög synlighet och låg arbetsrelation.

Hög synlighet	Ålder Kön Etnicitet	Grupproll
		Organisationsroll Utbildning Funktionell bakgrund
Låg synlighet		
	Lågt arbetssamband	Högt arbetssamband

Figur 1. Typologi för demografiska mångfaldsvariabler. (egen figur) utifrån Pelled (1996), s. 617.

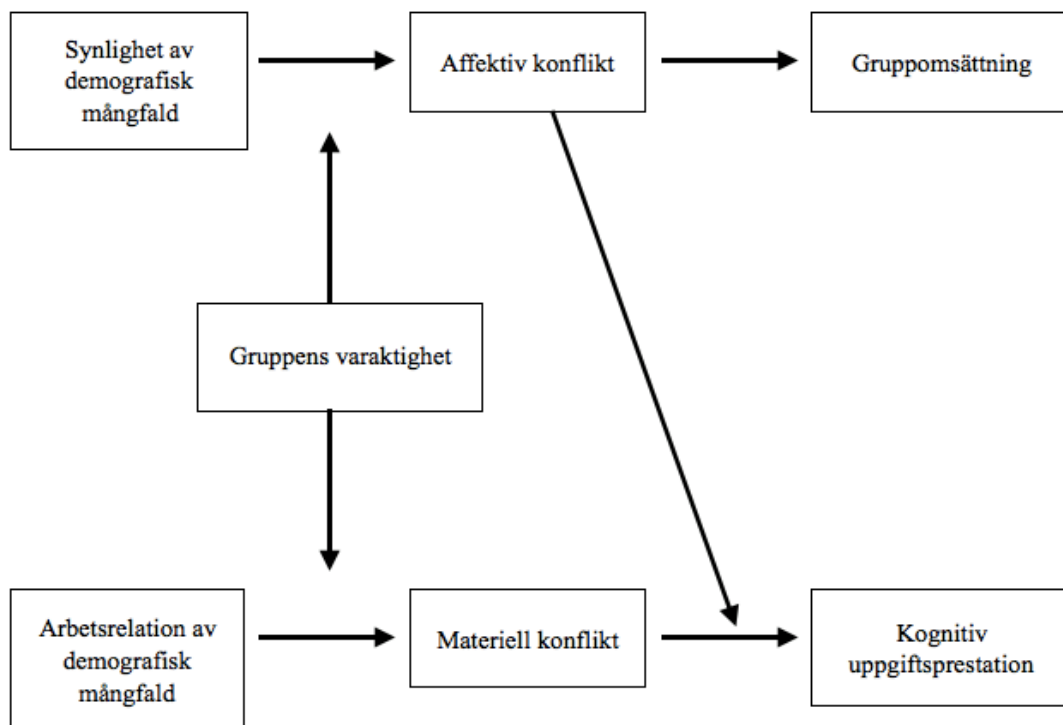
Pelled (1996) gör en skillnad på materiella och affektiva konflikter och på hur nivåerna av dessa i en grupp tenderar att påverka gruppens resultat och prestanda på kognitiva uppgifter. Författaren förklarar att materiella konflikter handlar om oenigheter bland gruppmedlemmar angående innehållet i de uppgifter som utförs eller själva prestationen. Denna konflikt uppstår när två eller flera individer är oense om ett erkännande eller



lösningen på en uppgift och inkluderar skillnader i ståndpunkter, idéer och åsikter. Materiella konflikter har ett möjligt positivt samband med prestationen då uppgiften får fler perspektiv med olika lösningar. Affektiva konflikter handlar däremot om mellanmänskliga relationer eller oförenligheter. Dessa genereras från känslor och frustration, och har en negativ inverkan på gruppens eller organisationens resultat. Relationskonflikter stör uppgiftsrelaterade insatser eftersom medlemmarna fokuserar på att minska hoten, öka makten och bygga upp sammanhållningen istället för att fokusera på arbetsuppgifter. Dessa konflikter leder till att medlemmarna blir negativa, irriterade och misstänksamma.

Pelled (1996) föreslår att materiella konflikter ska kunna förbättra prestandan på gruppens kognitiva uppgifter medan affektiva konflikter istället minskar prestandan på gruppens kognitiva uppgifter och påverkar gruppens omsättning. Författaren hävdar vidare att de två dimensionerna (synlighet och arbetsrelation) bestämmer styrkan i relationen mellan en mångfaldsvariabel och en materiell eller affektiv konflikt (*Se figur 2, s. 17*). Ju mer arbetsrelaterad en viss typ av mångfald är desto starkare är dess förhållande till den materiella konflikten; till exempel kommer mångfald av utbildningsnivå i en grupp leda till fler materiella konflikter än ålder- och generationsskillnader. Å andra sidan, ju mer synlig en viss typ av mångfald är desto starkare är relationen med affektiva konflikter. Till exempel kommer ålders- och generationsskillnader i en grupp leda till fler affektiva konflikter än mångfald i utbildningsnivå skulle gjort.

Pelled (1996) gör en skillnad på icke-arbetsrelaterad kommunikation och affektiva konflikter. Om gruppmedlemmar anser att det finns en affektiv konflikt inom gruppen är det troligt att medlemmarna kommunicerar negativt eller hotfullt med varandra på ett verbalt eller icke-verbalt sätt. Däremot om gruppmedlemmarna bedriver en stor del icke-arbetsrelaterad kommunikation är det troligt att mycket av denna är positiv och det finns ingen forskning som säger att en sådan kommunikation gynnar eller missgynnar gruppens prestation. Istället är det den specifika blandningen av olika typer av mångfald i en grupp som avgör hur stark en dimension av gruppens konflikt är i förhållande till den andra dimensionen. Detta resulterar i en konfliktsammansättning som avgör inverkan på prestationer och resultat.



Figur 2. Relationer mellan demografiska skillnader i en arbetsgrupp, konflikter, omsättning och prestation och resultatkonsekvens. (egen figur) utifrån Pelled (1996), s. 618

## 2.2.5 Grupputveckling

En väl fungerande grupp kan enligt Stiwne (1998) höja individens självtillit så att problemlösningsförmågan ökar och det kan leda till att uppgifter kan lösas effektivare än vad enskilda individer skulle klara. Gruppens tillstånd påverkar därför organisationens kultur, resultat och arbetsmiljö. Från individens perspektiv kan en grupp som inte fungerar och utvecklas riva de positiva synergier en grupp hade kunnat alstra. Istället kan då en individ känna sig ineffektiv och osäker. Det finns även risk för utnyttjande och borttappande av självkänsla hos medlemmarna i en grupp.

När människor samlas för att tillsammans göra något, sker det inom gruppen dynamiska processer som påverkas av omedvetna processer hos individerna (Granström 2006). Dessa processer ligger till grund för att en grupp behöver gå igenom olika stadier för att utvecklas och Tuckmans (1965) teori är, trots att den är gammal, en ofta använd utgångspunkt när det kommer till att beskriva dessa stadier. Tuckman (1965) var en världskänd professor och forskare på Ohio State University inom psykologi som hade sitt främsta intresse inom gruppdynamik och hade länge forskat om hur grupper fungerar.



Hans teori anser vi hjälper uppsatsen att förstå hur grupper utvecklas med ett stadieperspektiv som senare i uppsatsen enkelt och tydligt kan appliceras på valda undersökningsgrupper. Teorin utgår ifrån att grupper utvecklas successivt genom fem olika stadier som benämns: forming, storming, norming, performing och adjourning. Grupperna följer inte alltid samma ordning och dessutom kan en del grupper hoppa över vissa faser medan andra går igenom dem på detta specifika sätt. När individer eller omgivningen förändras visar det sig i hela gruppen och det skapas en ny grupsituation. Detta innebär att om gruppmedlemmar försvinner eller tillkommer alternativt något händer i omgivningen kan gruppen börja om på första stadiet. (Tuckman 1965)

Forming är den första fasen som Tuckman (1965) beskriver och kan översättas till orienteringsfasen. I denna fas är uppgiften inte i fokus utan det handlar snarare om att lära känna varandra. Medlemmar är ofta försiktiga med att säga sina åsikter, då deras roller i gruppen inte är fastställda.

När gruppmedlemmarna bekantat sig mer med varandra kommer den andra fasen som Tuckman (1965) kallar storming, konfliktfasen. När medlemmarna vågar vara mer öppna mot varandra kan det resultera i att det uppstår frustration mellan dem. Till skillnad från i orienteringsfasen börjar medlemmarna nu fokusera på relationen med ledaren. De pendlar mellan "fight" och "flight", antingen agerar de genom att utmana ledarens beslut eller ta avstånd. Precis som Darling och Walkers (2001) teori om konflikter behöver dessa inte alltid betraktas som enbart negativa. Tuckman (1965) menar att några konflikter kan vara nödvändiga för att gruppen ska kunna utvecklas annars kan medlemmarna i gruppen bli omotiverade, uttråkade och känna sig utanför.

Den tredje fasen benämner Tuckman (1965) norming, strukturfasen. Gruppen blir nu allt mer en organiserad enhet med ett bättre samarbete. Normer börjar utvecklas som medlemmarna agerar utifrån. Det kan fortfarande uppstå konflikter men eftersom medlemmarna känner varandra bättre kan de hantera konflikterna genom öppen diskussion.

Performing är den fjärde fasen enligt Tuckman (1965), vilket innebär arbetsstadiet. Det är få grupper som lyckas vara produktiva i inledningen då produktivitet normalt uppstår med





gruppens mognad. Ju mer mogen gruppen blir desto mer koncentrerar den sig på uppgiften istället för att argumentera eller socialisera sig. Gruppens fokus skiftas från vad den är till vad den ska göra. Det tar ofta ganska lång tid för att en grupp ska bli mogen och nå denna fas, men bara för att gruppen ges tid är tiden ingen garanti för att gruppen ska bli produktiv då andra faktorer kan förhindra detta.

Upplösningsstadiet är den sista fasen som Tuckman (1965) benämner som adjourning. Gruppens upplösningen kan vara antingen planerad eller spontan. Till exempel kan en planerad upplösning ske när gruppen har uppnått sina mål. En spontan upplösning kan bland annat ske när problem uppstår och gruppen ej längre kan samarbeta. En annan möjlig anledning kan vara när medlemmar inte längre anser att deras mål är värda att kämpa för.

## **2.2.6 Högutvecklade arbetsgrupper**

Wheelan (2017, s. 62) menar att arbetsgrupper som är högt utvecklade slutför sina uppgifter snabbare, producerar varor och tjänster med en högre kvalitet och genererar större avkastning till organisationen än lägre utvecklade arbetsgrupper. När det kommer till förhållandet mellan interna grupprocesser och produktivitet finns det flera egenskaper som utmärker en högpresterande arbetsgrupp. Först och främst måste medlemmarna ha en klar bild av och vara överens om arbetsgruppens mål. När målet är tydligt och accepterat ska det även upplevas som uppnåbart och nyttigt för grupp och organisation. För att underlätta organiseringen av arbete bör medlemmarna ha tydlig koll på vad rollen de tilldelas innebär och vad som förväntas från dem. Medlemmarna måste även acceptera rollen och ha kunskapen för att klara av den tilltänkta rollen. Den högutvecklade arbetsgruppen är starkt sammanhållen och har en vilja att samarbeta.

Fortsättningsvis menar Wheelan (2017, s. 65) att feedback och kommunikation är centralt genom hela processen och kommunikationsstrukturen ska vara öppen där alla medlemmar tillåts att delta. Om produktiviteten ska förbättras bör alla idéer och förslag få komma fram oavsett medlemmens ålder, titel, kön, etnicitet eller profession. Dessutom får högpresterande arbetsgrupper ge, ta emot och använda konstruktiv feedback om effektivitet och produktivitet. Konstruktiv feedback är nyttigt för den individuella utvecklingen och gynnar därmed gruppen. Det är viktigt med diskussion mellan



medlemmar angående hur problem ska lösas och beslut som ska fattas men det är också accepterat att ha meningsskiljaktigheter när det kommer till uppgiften och alla medlemmar behöver inte alltid vara överens.

Wheelan (2017, s. 67) nämner också att normer inom framgångsrika arbetsgrupper uppmuntrar prestationer, kvalitet och framgång och det vore svårt för en grupp att vara framgångsrik om medlemmarna inte förväntades att prestera på topp. Ett annat beteende som är utvecklande för grupper är att medlemmar som uppträder annorlunda accepteras så länge beteendet anses gynnsamt för gruppen. Olika egenheter tolereras och ibland även uppmuntras för att få jobbet gjort.

Högpresterande arbetsgrupper är enligt Wheelan (2017, s. 69) sammansvetsade och bygger på samarbete men enbart samarbete räcker inte för att nå framgång. Andra faktorer måste även finnas med som till exempel perioder av kortvariga konflikter. Konflikterna hålls korta eftersom arbetsgruppen har jobbat fram effektiva strategier för konflikthantering. Gruppen behöver också tillräckligt med tid tillsammans för att utveckla en långt gången arbetsenhet och nå gruppens mål. Att ägna uppmärksamhet åt grupputveckling är nyckeln till högpresterande arbetsgrupper och ett framgångsrikt resultat.

## 2.3 Generationer

När ämnet generationer berörs är det grundläggande att först förstå hur de uppkommer. Det är en nyckel för att kunna hantera de bakomliggande karaktärsdragen som finns. Schuman & Scott (1989) kopplar samman termen generation med sociologen Karl Mannheim. Han hävdade att generationer egentligen är en social konstruktion, snarare än en biologisk nödvändighet (Mannheim 1952 se Schuman & Scott 1989). I de fall där revolutionära händelser är ovanliga och förändring sker långsamt likt i det tidigare agrara samhället, blir skiljelinjen mellan generationer otydlig. Det är först när händelser inträffar på ett sådant vis att det går att utrona en grupp individers historisk-sociala medvetenhet utifrån dessa händelser som termen generation kan anses bli relevant. Med andra ord, då en tydlig skiljelinje finns mellan två eller flera grupper (generationer). Det allmänna intresset för generationskonceptet motiveras enligt Schuman & Scott (1989) av det faktum att det kan bidra med potentiella förklaringar till individens och kollektivets



politiska beteende. Kort förklarat innebär det att generationstillhörandet har en betydande påverkan på senare attityd och handling gällande de individer som ingår i det.

Generationer kan vara olika korta eller långa men en fråga som naturligt kommer upp är den Cutler (2015) problematiserar kring generationer. Han reflekterar över huruvida de ska bli identifierade utifrån händelser kring födelseåren eller det som sker senare under uppväxtåren. Författaren argumenterar för att det vanligtvis är 'uppseendeväckande' händelser kring tonåren som tydligast skapar grunddragen för en generation. Det finns flera generationsdefinitioner, Joshi, Dencker, Franz & Martococchio (2010) tar upp tre stycken huvuddefinitioner. Den första av dessa är att generationer definieras utifrån kohort. Kohort är i detta fall grupper av individer som äntrar exempelvis en organisation eller utbildning samtidigt. Det innebär att individer som tillhör en generation reagerar på specifika faktorer på ett vis som skiljer sig från hur andra generationer reagerar på samma faktorer. Till skillnad från andra definitioner av generationsidentitet uppstår kohortbaserad identitet till följd av specifika händelser. Dessa händelser leder till gemensamma upplevelser och definitionen blir således att man tillhör en grupp som samtidigt har äntrat exempelvis en organisation.

Den andra definitionen är åldersbaserad generationsidentitet. Åldersbaserad generationsidentitet bygger på Karl Mannheims redan nämnda föreställning om att processen av att växa upp under en specifik tidsperiod påverkar en individs värderingar och attityder. Dessa värderingar och attityder delas av alla som är födda under samma tidsperiod. Även om Mannheims arbete skedde långt före dessa definitioner, återspeglas det ofta idag i en generationsindelning likt baby boomers och generation X. Detta är också den generationsindelning vi har valt i vår uppsats. Definitionen här blir således att åldersbaserad generationsteori innebär att man tillhör en åldersgrupp som delar minnen som skedde under formativa år av livet.

Den sista definitionen som Joshi et. al (2010) tar upp är ämbetsbaserad generationsidentitet. Den är sammankopplad med erfarenhet, kunskap och attityd som en individ samlat på sig till följd av att denne haft en viss roll/uppgift under en viss tid på en arbetsplats. Detta är något som formar en individs identitet. Till skillnad från kohort- och åldersbaserad generationsidentitet är denna roll dynamisk eftersom individer rör sig



mellan olika roller i en organisation. Ämbetesbaserad generationsidentitet kan definieras som innehavande av en organisationsroll som anses vara ändlig. Rollen har varit innehavd av en företrädare och kommer tas över av en efterträdare.

### 2.3.1 De fyra generationernas bakgrund

Indelning av generationer är inte något självklart; likt en individs tillhörande till en generation är det en glidande skala. Det är mycket möjligt att någon tillhör en angiven generation enligt teoretiska definitioner men inte alla kan identifiera sig med dess typiska karaktärsdrag. Vidare är det en fördel att ha i åtanke den generalisering som görs av generationer i litteraturen. Valet av de fyra generationer som presenteras i vår uppsats är baserad på den indelning som är vanligast förekommande i den forskning och litteratur vi påträffat. Speciellt när det gäller indelningen av de två yngre generationerna Y och Z råder en del delade meningar om gränsdragningen. Det är inte helt ovanligt att dessa två generationer är hopslagna - vi har dock valt att separera dem i enlighet med den vanligast förekommande indelningen.

#### *Baby Boomers*

*Birgitta är 60 år och har jobbat på arbetsplatsen ett bra tag nu. Hon jobbar gärna mycket och länge men det ska helst vara på hennes premisser.*

Den första och äldsta generationen som idag befinner sig på våra arbetsplatser är baby boomers. Till baby boomers räknas enligt Gursoy, Maier & Chi (2008) de som är födda från år 1946 och fram till 1964. Vid den här tiden hade de flesta tillgång till en TV hemma och framför den följdes, enligt Stutzer (2019), stora händelser som första människan på månen och Vietnamkriget. Denna källa gäller för USA. Det var vanligt att tekniska uppfinningar och populärkulturella fenomen nådde exempelvis Sverige senare. Kanske speciellt under tiden före internet där nyheter färdades långsammare. Wiedmer (2015) menar att orsaken bakom namnet baby boomers är att det under denna period skedde en noterbar ökning av antalet födda barn. En anledning till detta var troligtvis de förbättrade omständigheterna som rådde efter kriget då ransoneringen tog slut och människor kunde återgå till vanliga jobb med goda löner. Baby boomers föddes efter andra världskriget och växte upp i en tid som innebar många möjligheter och positiva framtidsutsikter. Detta var något som spädde på generationens ambitioner och vilja att lyckas. (Heathfield 2015 se



Wiedmer 2015) Det är inte ovanligt att baby boomers var de första i sina familjer att utbilda sig på högre nivå, menar Lipscomb (2010), något som medförde att de tog ett kliv uppåt på den sociala skalan. Detta har gjort ett avtryck på generationen som delvis har haft pengar, makt och erkännande som drivkraft i arbetet och livet i stort. Vad gällade familjelivet skedde också en del som var nytt för denna generation. Det började bli vanligt att både mannen och kvinnan hade ett arbete att gå till. Dessutom ökade antalet skilsmässor noterbart.

## ***Generation X***

*Mikael 46 år har precis blivit befördrad och har en ny roll på arbetsplatsen.*

*Detta gör honom glad, men han vill fortfarande kunna ägna sig åt sina fritidsintressen.*

Nästa generation som vi benämner i denna uppsats är generation X. Till denna generation hör de personer som är födda mellan 1965 och 1980 (Stutzer 2019). Generationen karaktäriseras enligt Wiedmer (2015) av att vara mycket självständiga och problemlösande. Detta är en konsekvens av de förändrade familjeförhållanden baby boomers, deras föräldrar, stod inför. Jämfört med tidigare generationer var generation X en generation vars föräldrar i större utsträckning var skilda, närmare hälften (Weston 2006 se Lipscomb 2010). Det började dessutom bli vanligare att båda föräldrarna hade ett jobb att gå till, skriver Lipscomb (2010). Tidigare var mamman i familjen ofta hemma för att ta hand om hem och barn. Generation X fick alltså spendera mer tid ensam, vilket innebar att de tidigt lärde sig att klara sig själva. I tillägg menar Wiedmer (2015) att det faktum att många ur generation X sett sina föräldrar ur baby boom generationen bli uppsagda, haft inverkan på deras tillit. Det har medfört att de förväntar sig och omfamnar förändring i arbetslivet samtidigt som de inte hyser samma lojalitet mot sina arbetsgivare som baby boomers.

En annan händelse som Wiedmer (2015) argumenterar menar har präglat generation X är bostadsbubblan och den ekonomiska krisen som efterföljde. Konsekvensen av detta blev enligt Stutzer (2019) bland annat att generationen hämmades i sin ekonomiska utveckling och därför inte har haft samma möjlighet att ta plats i form av ledarpositioner som föregående generation. En annan orsak till detta är att baby boomers generation är



större än generation X, som på vissa plan har hamnat i skymundan, inte minst i karriärssammanhang.

## **Generation Y**

*Elin är 30 år och är ny på företaget och i branschen. Hon jobbade tidigare inom en helt annan bransch men där kändes det inte rätt för henne och hon ville prova något nytt.*

Tidigt fostrade in i tekniken och digitaliseringens värld är enligt Stutzer (2019) generation Y, även kallade millennials, till vilka de födda mellan 1981 och 1996 räknas. Generation Y är större än föregående generation X, nästan lika många som baby boomers. Vad gäller utbildningsnivå håller millennials på att gå om de äldre generationerna, något som kommer att bli än tydligare när fler ur generationen blivit klara och tagit ut sin examen. Vidare har den etniska mångfalden blivit allt större i flera delar av världen, inte minst Sverige. Detta är en faktor som generation Y haft med sig under uppväxten och vidare ut i livet. Statistik från SCB (2019) visar att sedan 1993 har invandring varit den främsta orsaken till befolkningsökningen i Sverige. Vidare presenterar SCB (2019) att i Sverige är idag ungefär var fjärde svensk utlandsfödd eller har utländska föräldrar. Detta gör självklart att vi nu lever i ett mer mångkulturellt samhälle, vilket generation Y troligtvis är bättre anpassad än föregående generationer.

För många millennials är utbildning starkt förknippad med att lyckas inom karriär, men också med andra delar av livet som de anser bidrar till ökat välstånd. Enligt Debevec, Diamond, Madden & Schewe (2013) har finanskrisen 2008 varit en avgörande händelse även för generation Y, inte minst i utbildningsavseende. Finanskrisen medförde ett flertal konsekvenser, äldre millennials påverkades genom att antalet studenter ur generationen som avbröt eller tog ett uppehåll från sina högskolestudier ökade. Samtidigt var det fler än tidigare som valde att gå en kortare utbildning istället för en längre. Debevec et al. (2013) menar att den yngre delen av generationen har påverkats av finanskrisen i form av att de väljer att njuta av livet och uppfylla sina behov som inte är av ekonomisk natur. Detta sker troligtvis som en motreaktion mot att ha sett sina föräldrar påverkas av en sviktande ekonomi.



## ***Generation Z***

*Noel är 21 år och jobbar extra vid sidan om studierna för att få erfarenhet och utvecklas. I framtiden vill han jobba på ett företag som går i linje med hans värderingar.*

Ännu mer sammankopplade med teknik och digitalisering än millennials är generation Z. Födda från och med 1997 och framåt, benämns de ibland som ”digitala infödingar”. Forskningen gjord på denna generation är mer begränsad än för de tidigare generationerna, främst när det kommer till det arbetsrelaterade. (Horowitz 2012 se Wiedmer 2015) Detta har sin naturliga förklaring av det faktumet att generation Z fram tills helt nyligen överhuvudtaget inte har varit en del av arbetskraften. Även idag är majoriteten av dem i utbildningsfasen av livet.

Generation Z har vuxit upp med en ständigt pågående diskussion om miljö-och klimatfrågor samt andra sociala problem enligt Dangmei & Singh (2016) och är mer involverade och informerade än tidigare generationer. De känner ett starkt ansvar för jordens naturtillgångar och andra sociala frågor. Ändå är de mindre benägna att rösta eller ta del av den lokala gemenskapen. Dangmei & Singh (2016) skriver att forskning också tyder på att en effekt av den teknologiska framfarten är att generation Z har försämrade eller förändrade sociala förmågor som föregående generationer kommer behöva anpassa sig till när de kommunicerar med Z.

### **2.3.2 De fyra generationernas arbetsvärderingar**

#### ***Baby Boomers***

När det kommer till arbete karaktäriseras baby boomers av att de har fostrats in i miljöer där respekt för auktoritet och hierarki funnits. Gursoy, Maier & Chi (2008) kom fram till det när de utförde en studie på tre generationers arbetsvärderingar. Denna respekt innebär ofta att de är av åsikten att de ska förtjäna sin position. Därför har de flesta baby boomers en mentalitet av att de väntar på sin tur med att klättra i hierarkin inom en organisation eller med att få belöning i annan form. De har ofta belönats med en guldlocka för lång och trogen tjänst, istället för att få en befordran. Inom denna generation lever de enligt Schullery (2013) för att arbeta, med andra ord är arbetet det centrala i livet. Detta är något som vi inte alls ser i samma uträkning i forskningen av de efterföljande generationerna.



Av de generationer som vi tar upp här, är det just baby boomers som har tendenser att överarbeta, de ser det inte som ett problem att jobba över om det krävs eftersom arbetet är det högst prioriterade (Gursoy, Maier & Chi 2008). Enligt Stutzer (2019) har baby boomers inget emot arbete i grupp, de ser sig själva som lagspelare och sköter gärna kommunikation ansikte mot ansikte och genom gruppdiskussion.

## ***Generation X***

I sina arbetsvärderingar skiljer sig generation X en hel del från föregående generation enligt Schullery (2013). Gursoy, Maier & Chi (2008) skriver att arbetet inte längre är det centrala i livet, utan generation X ser det snarare som något nödvändigt för att skaffa sig ett drägligt liv utanför arbetet. Med det sagt innebär inte detta att de inte tar sitt arbete och sin prestation på stort allvar men de är mer tydlig med det faktum att när arbetsdagen är slut, då går de hem. Med andra ord vill generation X gärna ha ett arbete som erbjuder utmaningar och håller dem upptagna utan att det för den sakens skull blir enformigt eller innebär allt för hög press. Det är också en generation som förväntar sig direkt belöning för väl utfört arbete. Vidare är personer i generation X mindre intresserade av lagspel utan de är överlag mer självgående och har mer tillit till sin egen förmåga, något som troligtvis hänger ihop med Wiedmers (2015) påstående om att de från ung ålder fått lära sig att klara sig på egen hand. I kommunikation med generation X föredrar de en direkt och kortfattad stil (Stutzer 2019).

## ***Generation Y***

Meningsfullt är ett ledord när det gäller millennials krav på arbetet. Frågan är inte om *jag* är bra nog för arbetet, frågan är om arbetet är bra nog för *mig*. Självklart har alla individer ett behov av att känna att de gör något som spelar roll och uppfyller ett visst mått av mening, men Jackson & Winter (2016) menar att generation Y kanske tar det ett steg längre. DeVaney (2015) tar upp det faktum att många millennials föredrar att arbeta på mindre företag eftersom de tänker att de då har möjligheten att göra ett större avtryck. De är inte mycket för att arbeta sig uppåt långsamt och kan absolut tänka sig att byta arbetsplats eller karriärsbana om de upplever att deras insats inte uppmärksammas nog eller är av betydelse. Flera arbetsgivare uppger att detta är en generation som är mer krävande än tidigare och de är inte rädda för att berätta vad de vill ha. Vad är det då de vill ha? Ett återkommande tema inom forskningen är att generation Y söker efter





handledning eller en mentor i sitt arbete. Gursoy, Maier & Chi (2008) menar att de föredrar en stark ledare som kan visa hur saker och ting skall göras. De är nyfikna på att lära sig men önskar en hjälpande hand. Generation Ys kommunikationspreferenser är enligt Stutzer (2019) att få direkt feedback samt att diskutera i grupper, de undviker däremot helst att läsa. Utöver detta söker de också en balans mellan arbete och fritid. Detta på grund av att familj och vänner är en prioritet och därför är möjligheten till ett flexibelt schema högt värderat.

## ***Generation Z***

Som tidigare nämnt har generation Z precis anträt arbetslivet och de som har valt att vidareutbilda sig studerar fortfarande på högskola. Således finns det begränsat med forskning som stödjer hur generation Z faktiskt fungerar i arbetssammanhang. Däremot finns det studier som undersöker vilka förväntningar och prioriteringar generationen har inför kommande arbetsliv. Dangmei & Singh (2016) berättar att för generation Z är pengar inte en av de primära drivkrafterna och därmed skiljer de sig från tidigare generationer, även Y. Något som de båda senare generationerna däremot är överens om är betydelsen av flexibilitet på arbetsplatsen, något som de bägge ser som en viktig fråga. Det är en bidragande orsak till att många ur generation Z har en önskan att bli entreprenörer eller arbeta under entreprenörslika former. Eftersom de är vana vid att alltid integrera det digitala i sitt liv, ser de dessutom gärna att det ingår i deras dagliga arbete och väljer därför gärna en arbetsplats som är i framkant i det avseendet. (Dangmei & Singh 2016) Denna digitala preferens återspeglas också i generationens kommunikationspreferenser där de gärna använder sig av sms och mail enligt Stutzer (2019) Det faktum att denna generation från mycket tidig ålder har varit medveten om klimathot och andra sociala problem, till stor del på grund av sin ständiga tillgång till information genom internet, har sin påverkan på val av arbetsplats enligt Dangmei & Singh (2016). De beskriver hur viktigt det är för generation Z att ha en arbetsgivare med värderingar som stämmer överens med deras egna. Generationen önskar att arbeta för en organisation som har ett genuint intresse för samhällets bästa och som tar socialt ansvar.



	BABY BOOMERS 1946 - 1964	GENERATION X 1965 - 1980	GENERATION Y 1981 - 1996	GENERATION Z 1997 -
ARBETSVÄRDERINGAR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arbetet centralt i livet -</li><li>- Respekt för hierarki och auktoritet -</li><li>- Tendenser till arbetsmarkomani -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Självständiga -</li><li>- Jobbar bra, men inte mer än nödvändigt -</li><li>- Arbetar för ett bra liv -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Söker balans mellan fritid och arbete -</li><li>- Arbetet ska vara meningsfullt/vill göra ett avtryck -</li><li>- Önskar handledning/mentor -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flexibelt arbetsschema -</li><li>- Arbetsplatsens värderingar måste stämma överens med mina -</li><li>- Tränsel och trygghet är viktigt -</li></ul>
AVGÖRANDE HÄNDELSER	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tillgång till TV -</li><li>- Vietnamkriget -</li><li>- Första människan på månen -</li><li>- Andra världskrigets slut -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Skilda föräldrar -</li><li>- Finanskrisen 2007/2008 -</li><li>- Berlinsmurens fall -</li><li>- Två arbetande föräldrar -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 11 september/våld och terrorism -</li><li>- Födda i en multikulturell värld -</li><li>- Finanskrisen 2007/2008 -</li><li>- Starten av den digitala eran -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Klimathot -</li><li>- Internet och sociala medier -</li><li>- Globalism -</li><li>- Direkt tillgång till information -</li></ul>

Tabell 1. Sammanfattning över de olika generationernas egenskaper (egen tabell) (Stutzer 2019)



## 2.3.3 Kritik mot generationsbegreppet

För att få en mer nyanserad bild av forskningen kring generationer och begreppet i stort, väljer vi här att presentera den återkommande kritik som finns gentemot generationer och skillnader mellan generationer. Keith Macky et al. (2008) problematiserar faktumet att generaliseringar kring generationer och skillnader mellan dem sällan ifrågasätts. I de fall där det har gjorts finns det studier som tyder på att de egentliga skillnaderna mellan generationerna är mycket små och att människor i stora drag har samma preferenser oberoende av generationstillhörighet.

Vi har själva funderat en del på huruvida det är generationer som är grunden till de skillnader som upplevs på arbetsplatser och i livet, eller om det främst beror på det stadie i livet individen befinner sig i. Detta är något som stöds av Coloun, Gardiner, Lang & Wong (2008) som anger att det faktum att baby boomer exempelvis är mindre intresserade av att göra en snabb karriär främst beror på att de är i ett stadie i livet där pensionen närmar sig. Detta till skillnad från exempelvis generation Y som har lång tid i arbetslivet framför sig. Vad som nämnts föregående om stadier i livet kan i så fall bli applicerbart på flera av de tydliga skillnader som noterats.

Vidare kommer majoriteten av den forskning som gjorts och som presenteras i denna uppsats från Amerika och har således ett amerikanskt perspektiv. Det medför att vissa aspekter av de resultat som förs fram troligtvis inte är helt applicerbara på alla länder och världsdelar, inte minst Sverige, då avgörande händelser varierar beroende på var i världen man befinner sig. Gupta & Singh (2015) berör detta i en studie om generationsskillnader på arbetsplatser i Indien, det vill säga faktumet att arbetsmarknader och generationer skiljer sig mellan olika kontinenter. Det medför att indelningen av generationer kan se annorlunda ut beroende på var i världen man befinner sig och vilka händelser som gett avtryck. Exempelvis det antas att Vietnamkriget har haft en större inverkan på baby boomers som växt upp i USA än för de i Sverige som inte själva var delaktiga i kriget. Som nämnts ovan är det ofta så att mycket av den innovativa teknik och populärkultur som kommer från USA har en viss fördröjning innan den når andra delar av världen, även Sverige. Alltså är det logiskt att effekten av detta blir att dess påverkan på individer sker senare utanför USA, kanske i vissa fall först på efterföljande generation. Vidare har vissa av de avgörande händelser som tas upp i litteraturen och i denna uppsats haft olika



inverkan på olika länder. Det gäller exempelvis 9/11, finanskrisen och Berlinmurens fall. Dessa händelser är välkända världen över och det går att argumentera för att de har haft intryck på generationer på många platser. Däremot är det möjligt att de inte har haft samma tydliga inverkan som på de som befann sig i det faktiska landet där händelserna inträffade.

## 2.4 Generationer i arbetsgrupper

Den begränsade forskning som finns på grupper med olika generationer identifierar att det finns en del utmaningar. Stutzer (2019) har genomfört en studie där hon frågar medlemmar av olika generationer om problem som kan uppstå i en grupp. Dessa är bland annat problem med kommunikation och olika perspektiv på frågor som balans mellan jobb och fritid, lojalitet samt schemaläggning. Hon fann även att medlemmarna tyckte att det fanns en del positiva aspekter av multigenerationella arbetsgrupper. Fördelarna är exempelvis att flera synvinklar fås på en fråga och möjlighet fås även att lära sig från kollegor som har varierande erfarenheter. Utöver det är det också en styrka att de äldre generationerna kan dela med sig av sin mångåriga erfarenhet samtidigt som de yngre tillför ny energi i gruppen. Genom att använda sig av både organisatoriska och individuella strategier går det att arbeta på de konstruktiva delarna med att ha flera generationer i en grupp och på så sätt förbättra relationer. Det går att lära sig på ett kreativt vis tillsammans.

Eftersom det finns begränsat med forskning på grupper och fenomenet generationer tillsammans, gör vi egna kopplingar från forskningen på de olika ämnena. Redan när olika generationer ska ingå i en grupp kan generationerna ha skilda tankar och preferenser om just arbete i grupp. Något som nämnts ovan med Stutzer (2019) som källa, är det faktum att de yngre generationerna har en tendens att föredra självständighet och att bestämma över sitt eget arbete, tvärt emot baby boomers som ser sig själva som lagspelare och gärna deltar i grupparbeten. Konsekvensen blir att det kan medföra problem redan i orienteringsfasen och skapa svårigheter att få engagemang att forma gruppen (Tuckman 1965).

För att minska risken för konflikter behövs enligt Pickering (2002) mer information kring varför de uppstår och om de kan kopplas till generationsskillnader. Om gruppen kommer



vidare till konfliktfasen finns det en stor risk att generationsskillnader leder till meningskiljaktigheter. Individer har ett behov av att känna sig uppskattade och om de upplever att behovet kränks skapar detta en reaktion. Den upplevda uppskattningen ser dock olika ut beroende på vilken generation individen tillhör, vilket ökar risken för att olika behov inte tillfredsställs. Den yngsta generationen, Z, tycker det är viktigt att arbetet som utförs går i linje med ens värderingar (Dangmei & Singh 2016). Vidare vill generation Y känna att deras arbete är meningsfullt, till skillnad från generation X som prioriterar direkt belöning för utförd prestation (Gursoy, Maier & Chi 2008) (Jackson & Winter 2016). Baby boomers har enligt Gursoy, Maier & Chi (2008) inte samma tydliga behov av att få ständig uppskattning, men vill gärna bli uppskattade för lång och trogen tjänst. Enligt Pelled (1996) kan dessa skillnader i ålder och generation i en grupp möjligtvis leda till affektiva konflikter som har en negativ inverkan på gruppens uppgiftsprestation och därmed påverkar gruppens resultat negativt. Dessa olika behov är en utmaning för organisation och ledare att tillgodose.

Ett annat potentiellt konfliktområde är respekt och acceptering av auktoritet. DeVaney (2015) menar att de äldre generationerna, som tidigare nämnt, har respekt för auktoritet och hierarki - de väntar på sin tur att nå högre positioner. Denna respekt återfinns inte alls på samma sätt hos de yngre generationerna, där de i större utsträckning ifrågasätter och ställer krav på sina överordnade. De yngre generationerna har enligt DeVaney (2015) inte heller något problem att lämna arbetsplatsen och gruppen om det visar sig att de inte har en roll som motsvarar deras förväntningar. Pelleds (1996) modell säger också att risken för omsättning inom gruppen är hög om gruppens medlemmar skiljer sig åt i generationer. När medlemmar i en grupp lämnar rivs enligt Tuckman (1965) den utveckling och dynamik gruppen byggt upp. Gruppen kan då få problem och måste börja om från första fasen eftersom konflikter uppstår.

Vidare finns det en risk att konflikter uppstår om grupper formas inom den multigenerationella gruppen. Individer formar enligt Tajfel & Turner (1979) grupper som är betydelsefulla för den sociala identitet och där personer med liknande egenskaper och karaktärsdrag ingår. I vårt fall skulle det kunna uppstå gruppformeringar utifrån vilken generation de olika individerna tillhör. Det uppstår i så fall en viss rivalitet mellan dessa grupper där exempelvis en grupp med individer från generation Z överdriver skillnader



och negativa egenskaper hos exempelvis en grupp baby boomers. Enligt Tajfel & Turners (1979) teori om social kategorisering finns ett behov hos en grupp att skilja sig från andra grupper för att själv uppnå högre status. Risken finns att det är något som skulle kunna leda till att en multigenerationell grupp blir splittrad och får svårt att samarbeta.

Pickering (2002) menar att när ett behov inte tillgodoses eller en konflikt uppstår reagerar individer antingen med hämnd, dominans, isolering eller samarbete. För att gruppen ska utvecklas behövs en viss del konflikter men dessa behöver då hanteras genom konfrontation eller samarbete. Pelled (1996) menar också att affektiva konflikter som uppstår på grund av mellanmänniska relationer istället påverkar gruppens resultat mer negativt än materiella konflikter eftersom konflikterna inte handlar om arbetsuppgifterna. Hon menar att ålderskillnader inom gruppen har ett större samband med affektiva konflikter än materiella konflikter. Pelled (1996) nämner dock inte generationer som en av variablerna i sin modell, därför har vi själva placerat in generationer utifrån begreppets synlighet och arbetssamband (*Se figur 3*).

Vi anser att generationer har relativt hög synlighet, då medarbetare kan urskilja olika generationer i gruppen. Enligt Gursoy, Maier & Chi (2008) och Stutzer (2019) skiljer sig också arbetsvärderingar och arbetssätt åt mellan generationerna. Generationer har därför även ett högt arbetssamband och placeras på samma ställe som grupproller i modellen. Hög synlighet och högt arbetssamband innebär enligt Pelleds (1996) modell att generationer har samband med både materiella och affektiva konflikter. Dessa samband kan leda till att generationsskillnader påverkar antingen gruppens omsättning alternativt ökar gruppens kognitiva uppgiftsprestation.



Hög synlighet	Ålder	<u>Generationer</u>
	Kön	
Låg synlighet	Etnicitet	Organisationsroll
		Utbildning
	Lågt arbets samband	Högt arbets samband
		Funktionell bakgrund

Figur 3. Typologi för demografiska mångfaldsvariabler. (egen figur med tolkning) utifrån Pelled (1996), s. 617.

Vi kommer senare i analysen att diskutera huruvida placeringen i modellen stämmer överens med empirin. Hur en individ sen väljer att reagera på en konflikt är personligt, men det finns vissa skillnader mellan de olika generationerna. DeVaney (2015) menar att generation Z och Y upplevs som mer krävande och konfrontativa vilket kan vara en fördel när det handlar om att utvecklas istället för att hämmas av konflikter. Baby boomers är enligt Gursoy, Maier & Chi (2008) positivt inställda till samarbete och kan möjligen därför anta en medlande roll, däremot är det viktigt att den hierarkiska ordningen efterhålls. Inom forskningen saknas det vidare information om hur olika generationer hanterar conflict management. För att komma vidare från strukturfasen till att vara mer produktiva är öppen diskussion inom gruppen en nyckel i konflikthantering (Tuckman 1965). Ansvar för att hantera konflikter ligger på samtliga gruppmedlemmar och det är därför intressant att veta hur olika generationer väljer att reagera på konflikter och hur de hanterar dessa. Det är något vi vill titta närmare på och hoppas att intervjuerna ger mer klarhet i.

Ett återkommande tema när det gäller att få grupper att fungera och utvecklas är att arbeta fram en fungerande kommunikation mellan gruppmedlemmarna. Även här är det viktigt att förstå generationsskillnader då generationerna har skilda preferenser för kommunikation. Som nämns i kapitel 2.3.2 om arbetsvärderingar, går det att se att de äldre generationerna enligt Stutzer (2019) föredrar mer direkt kommunikation, medan generation Y gärna involverar sig i gruppdiskussioner och läser mindre. Vad gäller



generation Z föredrar de digital kommunikation. Om kommunikationen mellan generationerna inte fungerar är det inte möjligt att utveckla en grupp till att bli högpresterande. Således är det viktigt att medla mellan generationernas kommunikationspreferenser för att kommunikationen ska bli effektiv.

Kopplingarna som vi har gjort mellan grupper och fenomenet generationer baserat på teorin, ser vi som en god start för att vidare öka förståelsen för uppsatsens syfte. I teorin ser vi tendenser till hur generationer skiljer sig åt och hur det kan påverka en grupp. Vi ser att äldre generationer kan lära sig mycket från de yngre när det kommer till nya tankesätt och ny kunskap. De yngre generationerna kan samtidigt lära sig av de äldre ifrån deras erfarenheter och rutiner. Det här är exempel på hur grupper kan gynnas av att ha olika generationer i arbetsgruppen. Vi ser även hur grupper kan missgynnas av att ha med olika generationer genom de skillnader gällande respekt för hierarki och varierande preferenser av uppskattning som förekommer. De meningsskiljaktigheter som finns mellan generationerna kan leda till konflikter och bör hanteras på olika sätt. På vilket sätt konflikter hanteras av de olika generationerna framgår inte tydligt av teorin och är något som vi vill klargöra i uppsatsens slut. Denna kunskap är nyttig då arbetsgrupper i organisationer ofta ansvarar för viktiga projekt och delar av organisationen. Med det sagt strävar vi efter att uppsatsen ska ge organisationer med multigenerationella grupper en bättre insikt i hur förståelse för samspel, konflikter och utveckling kan bidra till fler högpresterande grupper.





## 3 Metod

---

*Kapitlet kommer att innehålla förklaringar och beskrivningar av de ställningstaganden och metodologiska val som vi gjort. Vidare kommer formulering av forskningsstrategier och valda metoder att redogöras samt en presentation av studiens upplägg. Till följd av detta diskuteras tillvägagångssättet för analysprocessen. Avslutningsvis går vi igenom studiens kvalitet och våra etiska överväganden. Vi hoppas att våra metodologiska val ger dig som läsaren bästa möjligheten för att förstå hur Birgitta och Noel fungerar i en arbetsgrupp.*

---

### 3.1 Ontologiska och epistemologiska ställningsantaganden

Innan uppsatsens design och de metodologiska valen förstås måste våra ontologiska och epistemologiska ställningstaganden göras då det finns olika uppfattningar och antaganden om värld och människa. Ontologi avser läran om världens beskaffenhet och grundas i två synsätt - *objektivism* och *konstruktionism*. Det förstnämnda synsättet ser sociala aktörer separerade från sociala händelser och dess mening. Världens existens antas därmed vara självständig från människors uppfattningar och värderingar. Objektivismen antar alltså ett dualistiskt synsätt. (Bryman & Bell 2017, s. 52) Konstruktionismen däremot antar ett icke dualistiskt synsätt, att människa och värld inte är åtskilda. Synsättet påstår att de sociala företeelserna och dess mening är summan från individers konstanta interaktion och samverkan. (Bryman & Bell 2017, s. 53) Vi förutsätter att medarbetare i organisationer har subjektiva upplevelser av samspel, utveckling och konflikter mellan olika generationer i en grupp. Samspelet ser vi som socialt konstruerat och det bygger på ständiga interaktioner mellan individer där den sociala verkligheten inte är självständig från sociala företeelser. En kvalitativ uppsats är därmed passande då det baseras på ett icke dualistiskt synsätt med en konstruktionistisk utgångspunkt. (Bryman & Bell 2017, s. 372)

Det andra ställningstagandet att göra är det epistemologiska som syftar till att framställa vad som kan anses som kunskap samt vad kunskap är och hur det blir till. Två skilda tankesätt finns inom epistemologin – *positivism* och *interpretativism*. Det förstnämnda har ett naturvetenskapligt betraktelsesätt. Interpretativismen däremot, motsäger det naturvetenskapliga synsättet som positivismen har, enligt positivism bör



naturvetenskapens verklighetsuppfattning och metoder följas vid studier av den sociala verkligheten. Interpretativism uttrycker att det finns skillnader mellan naturvetenskapen och samhällsvetenskapen gällande studieobjekt och förlopp som bör tas hänsyn till vid utformande av studier. (Bryman & Bell 2017, s. 49) Då interpretativism utgår från att hitta förståelse för den sociala verkligheten innebär det att kvalitativa studier baseras på en interpretativ ståndpunkt. Kvantitativa studier tar istället grund i positivismens synsätt i att förstå den sociala verkligheten. (Bryman & Bell 2017, s. 372) Att förstå den sociala verkligheten genom att ta perspektivet hos undersökningsspersonerna sker i en kvalitativ studie (Bryman & Bell 2017, s. 384). Det passar vår intention att försöka öka förståelsen för medarbetarnas upplevelser.

Som tidigare nämnts antar vi att medarbetare i organisationer har subjektiva erfarenheter av samspel, utveckling och konflikter mellan olika generationer i grupp. Individens uppfattningar bidrar till olika subjektiva synsätt på vad olika generationer i en grupp innebär. Vi ser därmed att uppsatsens syfte endast kan uppfyllas genom en ansats av konstruktionistisk och interpretativistisk prägel. Argumentet för det är baserat på att vårt syfte är att öka förståelsen för hur grupper i organisationer med olika generationer samspelar och utvecklas.

## 3.2 Kvalitativ forskningsmetod

Genom att ta ställning till medarbetarnas perspektiv kommer uppsatsen få en övergripande syn på hur grupper med olika ingående generationers samspel upplevs. Det ger oss individers egna subjektiva uppfattningar vilket vi i sammanhanget är intresserade av. Vidare ville vi med syftet och den teoretiska referensramen som grund, genomföra intervjuer med medarbetare från olika generationer i grupper samt relativt fritt kunna beskriva deras upplevelser för att öka förståelsen. En kvalitativ metod innebär och strävar efter att gestalta och karaktärisera något för att öka förståelsen, medan en kvantitativ metod avser att mäta och fastställa något. (Larsson 1986) En kvalitativ studie är därmed den mest lämpade forskningsstrategin då den kommer ge ökad förståelse för hur olika generationer påverkar samspel, utveckling och konflikt i grupp genom muntliga och tolkningsbara forskningsresultat.



## 3.3 Förklaringsmodeller

Det går att komma fram till slutsatser på olika sätt och ha skilda synsätt på forskningsresultat. Deduktion är det vanligaste synsättet som behandlar förhållandet mellan teori och empiri. Synsättet tar grund i att med hjälp av befintliga teorier frambringa hypoteser för komma fram till huruvida teorierna accepteras eller förkastas. Beroende på hypotesprövningens utfall omformuleras teorin. Induktion är ett annat synsätt som eftersträvar att med hjälp av teorier förklara följderna av resultatet. Teorin ses som summan av en forskningsprestation. (Bryman & Bell 2017, ss. 31-35) Det finns även ett tredje synsätt – abduktion, som är det förhållningssättet vi valt för uppsatsen. Till skillnad från deduktion som utgår ifrån teori och induktion som utgår från empiri, har abduktion sin utgångspunkt i att använda teoretisk kunskap för att tolka empiri. Detta för att kunna öka förståelsen för området i fråga och hitta bakomliggande strukturer. (Alvesson & Sköldberg 2008, s. 55)

De två vanligaste synsätten, deduktion och induktion, kan innebära begränsningar vid användande som förklaringsmodeller. Dessa begränsningar kan återfinnas i det konsekventa tänkandet som krävs vid teoriprövning inom det deduktiva synsättet eller presentera följderna av ett resultat med hjälp av utvald teori inom det induktiva synsättet. Vid ett abduktivt förhållningssätt vävs induktion och deduktion samman till en medelväg som gör att dessa begränsningar kan undvikas. Genom att anta ett abduktivt perspektiv fås möjligheten att fritt pendla mellan empiri och teori. (Bryman och Bell 2017, s. 46) Vid en abduktiv process kommer vi att kunna röra oss fritt mellan empiri och teori vilket ger oss möjligheten att utöka förståelsen för samspel, konflikter och utveckling mellan olika generationer i grupp. Synsättet kommer ge oss tillfälle att utifrån de utvalda teorierna från exempelvis Tuckman (1965), Pelled (1996) och Tajfel & Turner (1979) kunna hitta bakomliggande strukturer i det empiriska materialet. Förhållningssättet ger oss en god förutsättning att sammanväva teorin och empirin, vilket kommer uppfylla våra forskningsfrågor och vårt syfte.



## 3.4 Uppsatsens upplägg

### 3.4.1 Urval

För att skapa en ökad förståelse för hur medarbetarna på valda arbetsplatser upplever samspelet, konflikter och utveckling mellan olika generationer i grupp krävs ett noga urval av vilka medarbetares framställningar och redogörelser som ska väljas. I kvalitativ forskning är urvalet ofta målstyrt, det vill säga baserat på det som vill fås fram och skapa förståelse om (Bryman & Bell 2017, ss. 405 – 406). Vårt urval är ett icke sannolikhetsurval och är grundat på den kunskap vi vill få fram och skapa förståelse om. Kriterierna för vårt urval av arbetsgrupper i organisationer har i första hand sin utgångspunkt i att alla generationer ska vara representerade. För att få ett mångsidigt perspektiv har vi även strävat efter att inkludera olika kön och etniciteter. Med hänsyn till vår tidsram och uppsatsens omfattning har vi begränsat vårt urval till två grupper på två olika arbetsplatser och branscher. Anledningen till att vi valt just två grupper är att vi ville ha en praktisk hanterbar omfattning. Hade vi valt att hålla fler intervjuer hade det inte varit möjligt att i förhållande till vår tidsram föra en nyanserad process och analys av insamlad data. Eftersom generationer är uppsatsens huvudfokus har vi främst letat efter grupper där olika generationer ingår och därmed har kön och etnicitet blivit sekundärt. I processen att hitta lämpliga organisationer har vi utnyttjat personliga kontakter och kunskapen av branscher där medarbetare ingår i arbetsgrupper. Utifrån detta hittade vi en arbetsgrupp på Handelsbanken och en arbetsgrupp på Electrolux.

Handelsbanken i Växjö är ett företag inom bankbranschen som har opererat länge och är välkänt inom denna bransch. På Handelsbanken har vi valt en grupp där alla generationer och båda könen återfinns men utan flera etniciteter. Gruppen kommer i uppsatsen benämnas som *finansieringsgruppen*. Samtliga medlemmar i finansieringsgruppen kommer att intervjuas. Medlemmarna arbetar nära inpå varandra med finansiering och har möten veckovis där strategier och mål diskuteras. Med syftet att utöka perspektivet har vi även valt att inkludera kontorschefen på Handelsbanken. Chefen är inte med i finansieringsgruppen men det är motiverat att inkludera en person i den positionen eftersom personen är gruppens överordnade och har en övergripande förståelse för gruppens samspel, konflikter, utveckling och mål. De intervjuades pseudonymer blir generationen individen tillhör. Därför används likadana pseudonymer för båda grupperna.



## *Respondenter på Handelsbanken*

Intervjudatum	Pseudonym	Födelseår
2019-05-09	Generation Z	1997
2019-05-09	Generation Y	1991
2019-05-09	Generation X	1967
2019-05-09	Baby boomer	1960
2019-05-09	Chefen	1966

Tabell 2. Respondenterna ifrån Handelsbanken.

Electrolux i Ljungby är ett företag inom vitvarubranschen som är väletablerat och välkänt. På Electrolux har vi valt en grupp där samtliga generationer, båda könen och två etniciteter återfinns. Gruppen kommer i uppsatsen benämnas som *ordergruppen*. Ordergruppen arbetar tillsammans med ordermottagning och samarbetar genom planering av logistik, prioritering av ordrar samt ansvarar för att kunder får sina varor. Ordergruppen arbetar dagligen nära inpå varandra och kommunicerar på flera olika sätt då de även arbetar tillsammans i en gemensam mailgrupp. Med syftet att utöka perspektivet har vi även valt att inkludera logistikchefen för ordergruppen. Chefen är inte med i ordergruppen men det är motiverat att inkludera denne i intervjuerna eftersom personen är deras överordnade och har en övergripande förståelse för gruppens samspel, konflikter, utveckling och mål.

## *Respondenter på Electrolux*

Intervjudatum	Pseudonym	Födelseår
2019-05-10	Generation Z	1997
2019-05-10	Generation Y	1986
2019-05-10	Generation X	1972
2019-05-10	Baby boomer	1962
2019-05-10	Chefen	1980

Tabell 3. Respondenterna ifrån Electrolux.



Vi tycker att dessa två grupper ger oss möjligheten till ett nyanserat empiriskt material som hjälper oss att öka förståelsen för uppsatsens syfte. Motiveringen till det är att båda grupperna arbetar inom två välorganiserade företag med en hög professionell nivå. I tillägg till opererar individerna i grupperna tätt ihop på en daglig basis, något som är viktigt för att förstå samspelet, konflikter och gruppens utveckling.

### 3.4.2 Semistrukturerade intervjuer

Vid genomförandet av våra intervjuer valde vi att använda en semistrukturerad intervjumetod och utformade därför en så kallad intervjuguide (*se Bilaga 1*) med förutbestämda teman som skulle beröras. Vi valde denna metod för att skapa en förståelse för medarbetarnas upplevelser av generationer i grupp. Med hjälp av denna metod fick respondenterna möjlighet att besvara frågorna fritt och intervjuaren kunde ställa följdfrågor där det upplevdes relevant (Bryman & Bell 2017, ss. 454-456). Samtidigt förhöll vi oss med hjälp av intervjuguiden fortfarande till uppsatsens tema, där frågor som bedömts viktiga inkluderades. Anledningen till att vi valde att genomföra intervjuer med semistrukturerad metod istället för att hålla intervjuer i en så kallad fokusgrupp, var främst för att vi ville ge varje respondent möjligheten att svara fritt och relatera till sina kollegor utan att någon part skulle känna sig uthängd.

Vid utformningen av intervjuguiden följdes Bryman & Bells (2017, ss. 454-456) råd. Under intervjun utgick vi från vår intervjuguide men respondenterna fick hela tiden svara och prata med stor frihet utan att avbrytas. Vi hade också i åtanke att inte ställa frågor som var ledande samt att underlätta besvarandet av uppsatsens frågeställningar genom att ställa frågor som är kopplade till dem. Anledningen var för att fånga individens unika upplevelse och vi ställde således frågor som inte var för specifika. I de fall där det bedömdes lämpligt ställde vi följdfrågor, av denna anledning blev flera svar utsvävande från huvudfrågan eftersom vi inte ville påverka den intervjuades svar. Utöver det tog vi även hänsyn till de praktiska råden att spela in intervjuerna. Syftet med inspelning var att underlätta analysen av det insamlade materialet. Det är att föredra framför enbart anteckning då respondentens exakta ord bibehålls. (Bryman & Bell, 2017, ss. 459-466)

Ett alternativ till semistrukturerade intervjuer hade kunnat vara att genomföra så kallade deltagande observationer. För att forskaren skall kunna notera beteenden och samtal



befinner denne sig i den miljö som skall undersökas under en längre period. (Bryman & Bell 2017, s. 666) Fördelarna med en sådan metod är att vi kan se världen med andras ögon, vilket innebär att vi kan skapa oss en uppfattning om deltagarnas situation. Vidare är det enklare att upptäcka avvikande och dolda aktiviteter som deltagarna annars hade dragit sig för att berätta i en vanlig intervju. (Bryman & Bell 2017, ss. 475-477) När det kommer till vår undersökning finner vi att fördelarna med att genomföra kvalitativa intervjuer väger tyngre. Det ger möjlighet till ett specifikt fokus där valda frågeställningar blir besvarade. I och med att vår undersökning fokuserar på upplevelsen av samspel, konflikter och utveckling är det mer effektivt att tillämpa en intervjumetod. Vidare kan deltagande observationer vara påträngande och kräver mer av individernas och vår tid. Eftersom arbetsuppgifterna som utförs kräver full uppmärksamhet, inte sällan mot kunder, passar inte det för den miljö vi studerar. (Bryman & Bell 2017, ss. 475-477)

### 3.4.3 Intervjuprocessen

För att få feedback och en övergripande bild av kvaliteten på de tilltänkta frågorna till intervjun, tog vi tillfället i akt att under påsken ha provintervjuer med vår respektive släkt. Vi ansåg det vara ett bra tillfälle att pröva intervjuguiden med tanke på att flera generationer ofta samlas vid påskfirandet. Efter testet med vår respektive släkt ändrade vi de delar av intervjuguiden som vi inte tyckte fungerade. Vi tyckte att upplägget med att ha en överblick av vår intervjuguide innan vi kontaktade våra intervjupersoner var bra. Det gjorde att vi hade en god förståelse för intervjuens mening och hur det skulle kunna gynna våra respondenter.

Det andra steget i intervjuprocessen var att kontakta potentiellt intressanta arbetsgrupper. En av gruppens medlemmar arbetar på Handelsbanken och var medveten om en grupp där alla generationer var representerade. Vi kontaktade därmed chefen för arbetsgruppen och efter ett positivt samtal kunde vi komma fram till ett tillfälle att genomföra vår empiriska intervju. Genom vårt kontaktnät fick vi tag på en chef på Electrolux som vi presenterade oss själva och vårt syfte för. Chefen tyckte vårt syfte lät intressant och något som kunde komma till användning för organisationen. Efter att ha fått lite grundläggande information om gruppens struktur och dagliga arbete samt representerade generationer kom vi fram till att gruppen passade våra urvalskriterium. Därefter kunde vi boka ett tillfälle för vår empiriska intervju.



## 3.4.4 Genomförande av intervjuer

Båda arbetsgrupperna intervjuades via fysiska möten i företagens egna lokaler i isolerade konferensrum. Vi var väldigt måna om att hålla intervjuerna fysiskt då vi ville få en interaktion med varje medlem för att tolka röst och kroppsspråk. Vi som höll i intervjuerna antog olika roller där en av oss ledde intervjuerna, en ställde kompletterande frågor och den tredje antecknade främst intryck från respondenterna. Medlemmarna i grupperna intervjuades var för sig för att fånga deras egna tankar och reflektioner utan att de stördes eller behövde ta hänsyn till andra medlemmars närvaro. Innan intervjuerna påbörjades presenterade vi oss och ämnet kort samt förklarade syftet med intervjun. Vi informerade samtliga respondenter om att de kommer benämnas anonymt med hänsyn till att två av oss har haft anknytning till arbetsplatserna, något som eventuellt kunde påverka viljan till öppenhet. Vidare bad vi om allas godkännande till att spela in intervjuerna. Vi var även tydliga med att deltagandet i undersökningen var frivilligt och kunde avbrytas om så önskades. Det gällde för hela intervjun eller enbart för en specifik fråga.

Vi inledde sedan varje intervju med ett par inledande frågor om personens ålder och hur länge denne hade jobbat på arbetsplatsen. Anledningen till det var för att få en överblick av personen och dess situation på arbetsplatsen. Efter det fortsatte vi intervjun med en tolkningsdel, med syftet att förstå vilka tankar respondenterna hade om de olika generationerna. Respondenterna blev i denna del presenterade för fyra fiktiva personer som beskrevs enbart utifrån namn, ålder och karaktärsdrag typiska för respektive generationen. Uppgiften var att fritt resonera kring vilka för- och nackdelar de ansåg kunde finnas vid samarbete i grupp tillsammans med en person liknande den som presenterades. Dessutom efterfrågades eventuella egna erfarenheter av samarbete med en liknande person. Vi såg denna del som en möjlighet till att introducera respondenterna till ämnet och få de att känna sig mer trygga i intervjusituationen med hjälp av något mer lättsamma frågor.

Efter att respondenterna var färdiga med reflektionen kring de fyra fiktiva personerna fortsatte vi med nästa del i intervjun som bestod av diskussionsfrågor. Dessa utformades för att respondenterna själva skulle kunna berätta om sina erfarenheter kopplat till generationer och den grupp de för tillfället befinner sig i. Delämnena som inkluderades i dessa diskussionsfrågor var samspel, konflikter samt grupputveckling. Vi inledde denna





del av intervjun med att presentera en tabell över de olika generationernas arbetsvärderingar och avgörande händelser (*Se tabell 1, s. 28*). Denna tabell kunde respondenterna ha i åtanke och använda som underlag för sina svar på kommande frågor. Under diskussionsfrågornas gång ställde vi en del följdfrågor där det ansågs lämpligt, samt att vi i några fall fick omformulera frågorna på ett sådant sätt att respondenterna tydligare förstod dess innebörd.

Vi inledde diskussionsdelen med en fråga om huruvida respondenterna upplevde skillnader i arbetsvärderingar mellan generationerna. Denna fråga ställdes för att få en förståelse för samspelet i respektive arbetsgrupp. Dessutom gav det oss en möjlighet att koppla de eventuella skillnaderna respondenterna upplevde till den teori om generationsskillnader vi inkluderat. Vid denna fråga hade vi Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori om hur individer grupperar sig i åtanke. Därefter fortsatte vi intervjun med en fråga om hur respondenterna upplevde att samspelet i deras respektive arbetsgrupp fungerade. Denna fråga ställde vi för att få en uppfattning om exempelvis vilken fas gruppen befann sig i enligt Tuckmans (1965) teorier. Dessutom kunde vi här koppla respondenternas svar om kommunikation till Stutzers (2019) tankar om de olika generationernas kommunikationspreferenser samt Wheelans (2017) teorier om en högpresterande grupp.

Den tredje frågan vi ställde berörde huruvida respondenterna upplevde konflikter inom gruppen och hur de i sådana fall hanterade dessa. Syftet med frågan var från början att koppla svaren till Pelleds (1996) teori om mångfald och konflikter. Slutligen ställde vi två frågor angående generationernas bidrag till arbetsgruppen och eventuellt gynnande/missgynnande för multigenerationella arbetsgruppers utveckling. Den främsta anledningen till att dessa frågor ställdes var för att kunna jämföra respondenternas svar utifrån Tuckmans (1965) teori om högutvecklad grupper. Utöver det ville vi även ta reda på om de olika generationernas egenskaper stämde överens med vad som nämns under teorikapitlet om fenomenet generationer. Avslutningsvis bad vi samtliga respondenter att reflektera över huruvida de var av åsikten att tabellen vi framfört stämde. Vi frågade också om de hade något allmänt att tillägga till intervjun och tackade därefter för respondenternas medverkan.



## 3.5 Beskrivning av analysprocessen

Under analysprocessens gång har vi fokuserat på att besvara och analysera hur medarbetarna upplever att samspelet mellan generationerna fungerar i deras grupp. Vi koncentrerade oss även på att besvara hur grupperna hanterar eventuella konflikter som uppkommer i samband med generationskillnaderna. Dessutom analyserade vi de multigenerationella gruppernas utveckling. En nyckel till att kunna besvara dessa frågor var valet att genomföra intervjuer med semistrukturerad metod. Det gav oss möjligheten att kunna ställa frågor som direkt kunde kopplas till våra forskningsfrågor men även följdfrågor som fångade individernas enskilda upplevelser.

Något som är komplicerat när det kommer till kvalitativ data är att det snabbt kan komma att bli en stor mängd data att analysera. Det var även fallet för oss eftersom vi valde att intervjua medlemmar ur två arbetsgrupper vilket resulterade i ett relativt stort antal intervjuer. Därför blev vårt första steg, att strukturera och indela data, betydelsefullt. Nästa steg blev att lyssna igenom de inspelade intervjuerna och diskutera dessa tillsammans med anteckningarna från intervjutillfällena. Därefter transkriberade vi samtliga intervjuer och dessa skrevs sedan ut för att organisera och strukturera respondenternas svar. Vi kategoriserade respondenterna svar utifrån varje fråga för sig och använde olika färger beroende på vilket svar de gav. På så vis fick vi en bra överblick av de olika åsikterna och vi kunde urskilja trender, avvikelser och motsägelser. Anledningen till att vi gjorde det var för att vi på så vis kunde säkerhetsställa att samtliga respondenters åsikter belystes. Vi tolkade därefter det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensram vi valt för uppsatsen.

Eftersom vår studie är kvalitativ har vi inte för avsikt att uppsatsen skall resultera i en slutgiltig förklaring till hur generationsvariation upplevs av medarbetarna på Handelsbanken och Electrolux. Det är grundat på det faktum att resultatet från en kvalitativ forskning är tentativt, det vill säga ett preliminärt resultat som kan komma att ändras vid vidare forskning. (Bryman & Bell 2017, s. 384)



## 3.6 Utvärdering av uppsatsens kvalitet

Vid bedömning av kvaliteten på vår uppsats använde vi kriterierna trovärdighet och äkthet. Dessa har kommit som alternativ till validitet och reliabilitet, vilka forskare anser är mer lämpliga inom den kvantitativa forskningen (Bryman & Bell 2017, s. 380).

Trovärdighet har fyra delkriterier, dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Vi har försökt uppnå *tillförlitlighet* genom att tillämpa respondentvalidering vilket innebär att vi har kontaktat intervjupersonerna och försäkrat oss om att vårt bearbetade material speglar deras historier på ett korrekt sätt. *Överförbarhet* bedömer i vilken utsträckning resultaten är generaliserbara i andra kontext och eftersom vi har valt att rikta in oss på två företag i två olika branscher uppnås detta kriterium delvis. Motivering till det är att resultatet går att generalisera inom branscherna då generationsvariation och arbetsätt kan se liknande ut. Utanför branscherna uppfylls inte kriteriet överförbarhet. Vi haft i åtanke att beskriva teorier och begrepp under uppsatsens gång för att få en hög *pålitlighet*. Eftersom vårt urval består av två arbetsgrupper är vi medvetna om att resultatet inte är representativt för hela populationen. Slutligen har vi delkriteriet *konfirmering*, som innebär att förståelse finns för att det inte går att vara fullständigt objektiv men handling ändå sker i god tro. I syfte att uppnå hög konfirmering har vi vid tolkning av empirin försökt att lägga personliga värderingar åt sidan i den utsträckning det är möjligt. Det är något som har försvårats av det faktum att det är individens upplevelse, per se, som har undersökts. (Bryman & Bell 2017, ss. 380-383)

Äkthet består av ett antal delkriterier, dessa är rättvis bild, ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk- och taktisk autencitet. Med tanke på att vi, som ovan nämnt, genomfört respondentvalidering kan vi säkerställa att vi uppvisar en *rättvis bild* av respondenternas åsikter, erfarenheter och upplevelser. Vidare uppfylls kraven för *pedagogisk- och ontologisk autencitet* eftersom deltagarna skapar sig en tydligare uppfattning om sin sociala situation, samtidigt som de kan förstå andras upplevelser av multigenerationella arbetsgrupper. När det kommer till *katalytisk- och taktisk autencitet* är dessa kriterier svårare att uppfylla då uppsatsens syfte inte är att påvisa vilka åtgärder och förändringar som kan genomföras. Syftet är snarare att förstå samspel, konflikter och utveckling i multigenerationella arbetsgrupper. (Bryman & Bell 2017, s. 383)



## 3.7 Etiska överväganden

Uppsatsen undersöker enskilda individer i syfte att öka förståelsen för hur generationsskillnader påverkar samspel, konflikter och utveckling i grupper. På grund av det är det för oss viktigt att ha forskningsetiska aspekter i åtanke. Bryman & Bell (2017, s. 138) lyfter fram etiska principer som vi har försökt leva upp till. *Informationskravet* är den första principen och handlar om att vara transparent och delge information till respondenterna om intervjun som görs. Med hänsyn till det har vi i förväg skickat ut information om vår studie och dess syfte till respondenterna. För att även uppfylla *samtyckeskravet* har vi i denna information varit tydliga med att deltagandet i undersökningen är frivillig och kan avbrytas när så önskas. I respekt för respondenternas samtycke har vi bitt om godkännande till inspelning av intervju. *Anonymitetskravet* uppfylls genom att vi har vidtagit allmän försiktighet och varit noga med att ingens identitet går att fastställa genom intervjuerna. *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som hämtas från personerna i intervjun enbart får användas för uppsatsen ändamål. Vi har inte för avsikt att använda de inhämtade uppgifterna i annat syfte. I genomförandet av intervjun har vi haft som mål att vara så ärliga som möjligt samt att vi önskat inge förtroende gentemot respondenterna. Dessutom har vi inte bidragit med *falska förespeglningar* genom vilseledande eller felaktig information om uppsatsen. (Bryman & Bell 2017, s. 141)



## 4 Empiri

---

*I kapitlet presenterar vi våra valda grupper och dess respondenters berättelser. Varje grupp redogörs var för sig för att möjliggöra en så korrekt återspeglning som möjligt av respondenternas intervjuer. Vidare har vi valt att beskriva de fem respondenternas intervjuer i varje grupp tillsammans för att få en god överskådlighet. Vi hoppas att du som läsare, genom respondenternas svar, kan finna förståelse för hur Birgitta och Noel betar sig i en arbetsgrupp. Kapitlet är strukturerat efter forskningsfrågorna för att redan i empirin få en tydlig bild av intervjuernas svar i förhållande till syftet.*

---

### 4.1 Empiriskt upplägg

Vår empiri är skriven för att återspegla respondenternas svar på ett så bra sätt som möjligt. Kapitlet är uppbyggt efter att respondenternas upplevelser och tankar formuleras under respektive arbetsgrupp. Anledningen till att vi har gjort så, är för att få ett så brett och påtagligt underlag som möjligt av vad respondenterna uttryckt i de två arbetsgrupperna. Vidare har vi strävat efter att strukturera upp ett så tydligt empirikapitel som möjligt med avseende att läsaren redan här ska kunna följa våra forskningsfrågor och vårt syfte fram till slutsatser dras. Kapitlet är uppdelat i tre rubriker; *samspel, konflikter och konflikthantering* samt *grupputveckling*. Dessa rubriker följer forskningsfrågorna och syftet. Under rubriken samspel nämner respondenterna varierande synsätt på hierarki, lojalitet och värderingar och dess påverkan på arbetsgruppen. Dessutom berörs hur skillnader inom kommunikation påverkar gruppens samspel. Vid rubriken konflikter och konflikthantering kommer respondenterna i båda grupperna in på vilka konflikter som kan uppstå mellan generationerna och hur de kan hanteras. Genomgående upplever grupperna få konflikter, där den främsta konflikten i arbetsgrupperna är kommunikationsrelaterad. Slutligen tar vi upp respondenternas upplevelser och tankar om huruvida olika generationer gynnar eller missgynnar en grupps utveckling och vad de olika generationerna bidrar med.

Vid intervjuerna fick vi intrycket av att alla tio respondenter var väldigt professionella och duktiga på sina respektive arbetsområden. Vi fick även uppfattningen att samtliga intervjusubjekt uttryckte sina åsikter fullt ut. Under intervjuerna var vi tre intervjuare där



en av oss ägnade sig åt att anteckna de intryck som vi fick av respondenten när de svarade på frågorna. Anteckningarna antydde inte heller på att respondenterna överlag höll igen på något. Däremot såg vi tendenser i anteckningarna till en viss frustration som i vissa fall inte uttrycktes rakt ut. De flesta av respondenterna berättade att de hade väldigt goda relationer med varandra i arbetsgrupperna. Med det sagt framgick det väldigt få uttryck om konflikter i grupperna och genomgående var nästintill alla svar i positiv anda. Det ber vi dig som läsare att beakta då den genomgående goda tonen kan bero på respondenternas goda relationer till varandra. Vi tror även att begreppet konflikt kan upplevas som ett starkt laddat ord med negativ innebörd. Begreppet kan kopplas till stora problem och kanske till och med bråk, vilket inga respondenter hade upplevt. Däremot kunde vi genom våra anteckningar urskilja en viss frustration och friktion när vi diskuterade konflikter. Slutligen kan det faktum att en av oss har koppling till Electrolux sedan tidigare och att en av oss fortfarande har koppling till Handelsbanken haft inverkan på respondenternas svar.

## 4.2 Finansieringsgruppen på Handelsbanken

Finansieringsgruppen består utav fyra gruppmedlemmar ifrån fyra olika generationer. Samtliga medlemmar tar sitt arbete på största allvar och var tillmötesgående samt svarade utförligt på våra frågor. Chefen bidrog med ett helhetsperspektiv och hade bra insyn i gruppens dynamik. Vi är väldigt nöjda och tacksamma för svaren och den tid respondenterna bidrog med.

### 4.2.1 Samspel i finansieringsgruppen

På frågan om vilken inverkan generationstillhörighet har på arbetsvärderingar, lojalitet och hierarki kom det under intervjuernas gång fram att några respondenter tyckte att generationstillhörighet inte alltid var den mest avgörande faktorn. En respondent från generation X menade istället att stadie i livet, till stor del påverkar hur en individ agerar i olika arbetssituationer och vilka arbetsvärderingar denne har. Det var något som exemplifierades genom att konflikter uppstår i och med att de yngre medarbetarna gör fler fel än de äldre och att detta inte har med generationstillhörighet att göra, utan vilket stadie i sin karriär en person befinner sig i. En annan respondent från generation Y är inne på samma tema när denne berättar om att människor har mer gemensamt med de som befinner sig i samma stadie i livet som en själv, exempelvis om personen har barn eller



inte. Respondenten säger att således blir det även enklare att kommunicera med dessa även på jobbet. Däremot medgav personen ändå att alla är 'barn av sin tid' och vissa generationsskillnader påverkar och följer med en i livet.

Alla respondenter förutom en hade reflekterat över att de arbetade i en grupp med olika generationer, men samtliga såg det som oerhört positivt. De respondenter som hade reflekterat över generationer kände också igen sig i de specifika karaktärsdragen som presenterades för deras generation. Ett par av respondenterna pratade om vilket lyft det har blivit för finansieringsgruppen att få in generation Z, eftersom de har en stark entusiasm och ett nytt tankesätt. Samtidigt uppskattade respondenterna stabiliteten och erfarenheten hos baby boomers. Åldersskillnaderna ger gruppen en positiv dynamik och är enligt samtliga en förutsättning för att gruppen ska kunna utvecklas. Respondenten från baby boomers-generationen påpekade även att det var positivt för gruppdynamiken att båda könen återfanns i gruppen. Ingen av respondenterna kunde se något direkt negativt med att alla generationer fanns representerade i gruppen. Varje generation bidrar till individuell- och grupputveckling på olika sätt. Däremot finns det vissa utmaningar med grupper som innehar olika generationer. Chefen som tillhör generation X menade att baby boomers generellt kan vara något trögrörliga och därför kan ha svårt att anpassa sig till förändringar. Respondenten trodde att det således kan bli rörigt för en baby boomer att få in yngre medarbetare i sin arbetsgrupp, men ingen upplevde att så var fallet i finansieringsgruppen.

*"Jag frågar generation X och baby boomers om jag undrar något och det ger mig kunskap. Samtidigt kan jag hjälpa generation Z och det får mig att växa."* –

Generation Y

Gruppen var överens om att baby boomers är den generation som arbetar mest. De kommer till jobbet först och går hem sist. Sedan går arbetstimmarna i en fallande skala från äldre till yngre, där generation Z upplevs vara på kontoret minst. Enligt respondenten från generation Z är förklaringen till detta att baby boomers arbetar långsammare och behöver fler timmar för att klara av arbetet. Respondenten från generation X förklarade situationen med att den äldre delen av generation X och baby boomers ser arbetet som centralt i livet och det är något denne även märkt i sin umgängeskrets.



*”Många äldre är oerhört lojala mot företaget men inte alls lika lojala mot sig själva ... om man nu skulle jobba som baby boomers har gjort skulle man vara slut vid 40 med tanke på hur arbetsmarknaden ser ut idag.” – Baby boomer*

Respondenterna var eniga i sina svar angående att generation Y och Z är mer villiga att byta arbetsplats. Flera ansåg det kunna vara bra och utvecklande för individen, men hämmande för grupputvecklingen. Lojaliteten är inte lika högt prioriterad som personlig utveckling och lön hos framförallt generation Z.

*”... det är skrämmande att veta att de äldre generationerna har varit på samma arbetsplats så länge, det är inte motiverande.” – Generation Z*

*”Jag tror inte att generation Y och Z stannar på arbetsplatsen lika länge och har därför inte samma förväntansbild som på en baby boomer. Därför försöker jag ge möjlighet till utveckling och erbjuder många utbildningsprogram, där individen själv har ansvaret för sin egen utveckling.” – Chefen*

Respondenterna ansåg att det generellt fanns skillnader mellan generationerna när det gällde lojalitet. De flesta tyckte att baby boomers och generation X är mer lojala mot organisationen, då de ofta stannar på samma arbetsplats i många år. Dessutom beskrevs baby boomers som att de lärt sig att göra allt för kunden och ofta slår knut på sig själva för att uppnå det. Respondenten från generation X tog upp att gruppen har fått direktiv att förändra det traditionella arbetssättet mot kunder, vilket baby boomers och generation X har haft svårare att anpassa sig till, trots att de ser fördelarna med det nya arbetssättet. Vidare menade respondenten att inom bankbranschen uppkommer det konstant nya system och regelverk som generation Z och Y är mer benägna att acceptera och lära sig.

*”Kunden har tidigare alltid varit i centrum, men nu ska man vara mer selektiv och kunderna ska göra mer själva. Vi äldre har svårare att ta till oss det nya sättet att jobba på ... Jag tycker det är helt rätt arbetssätt men jag kan få dåligt samvete gentemot kunden.” – Generation X*





De flesta av respondenterna såg Handelsbanken som en platt organisation med få hierarkiska steg. Det framgick inte av några svar att det inom finansieringsgruppen fanns några hierarkiska skillnader eller roller. Finansieringsgruppen beskrevs istället som öppen och med en ödmjuk anda. Däremot skiljde det sig mellan respondenternas åsikter gällande generationers inställning till hierarki mot chefen. Respondenten från generation Z ansåg att baby boomers har mindre respekt mot hierarkin, eftersom de har mer pondus och egna erfarenheter av ledarpositioner. De andra respondenterna såg en genomgående respekt för hierarki oavsett generationstillhörighet på Handelsbanken.

Mellan generationerna fanns det stora skillnader i vikten av värderingar enligt respondenterna. Samtliga respondenter anser att generation Z prioriterar personliga värderingar högre än tidigare generationer vilket visar sig genom att de upplevs mer kräsna och krävande. En undersökning hade genomförts på Handelsbanken gällande om studenter ur generation Z hade samma värderingar som organisationen. Det visade sig att endast hälften anammade Handelsbankens värderingar vilket tyder på att personliga värderingar är viktigare än arbetsplatsens. Chefen tillhörande generation X sa att det alltid varit lätt att forma ungdomar utifrån arbetsplatsens värderingar, men att denna generation motvisar det. Vidare menade respondenten att det troligtvis beror på att det finns fler alternativ och bredare vyer idag, eftersom vi lever i ett informationssamhälle.

*”För de yngre generationerna är miljöfrågor mycket viktigt. Det är frågor organisationen får stå till svars för ... värderingar var något som jag själv blev medveten om mycket senare i mitt liv och karriär.” – Chefen*

Samtliga respondenter var överens om att samspelet inom gruppen överlag fungerar väldigt bra. Motiveringen bakom det var att gruppen har en positiv inställning till att hjälpa och respektera varandra. Flera av respondenterna påpekade att det inte fanns några problem vid bemötandet av olika generationer då alla var anpassningsbara. Alla gruppmedlemmar tyckte att det var viktigt men inte särskilt ansträngande att anpassa sig till att möta olika generationer. De få missförstånd som uppstår mellan generationerna uppkommer främst till följd av stress och tidsbrist, då anpassning inte hinns med. Några av respondenterna nämnde dock att det är enklare att samarbeta med de som är i samma



eller nära generation, eftersom de har mer gemensamt även utanför jobbet vilket gör kommunikationen enklare.

*”Kommunikationen fungerar jättebra då alla vill lösa problem tillsammans ... dock inte när det gäller Facebook och Tinder, då hänger jag inte med.” – Baby boomer*

Kommunikationen skiljer sig åt mellan generationerna vilket kan skapa förvirring i arbetet, ansåg samtliga respondenter. Framförallt använder baby boomers främst telefon i sin kommunikation, detta eftersom kontakten blir personlig och ärendet påbörjas och avslutas direkt. När mail eller chatt används har de äldre generationerna en tendens att inkludera mycket information för att skapa en tydlighet. Respondenten från generation Y berättade att denne får uppmuntra generation Z att använda telefon eftersom den generationen föredrar att, oavsett situation, skicka iväg ett mail eller chatt. Respondenten tyckte även att det finns tillfällen då baby boomers skulle kunna använda sig av ett mail för att det ibland är mer tidseffektivt. Även om respondenterna ser fördelar med att använda mail är alla överens om att det ofta går lite för fort för generation Y och Z. När det kommer till generation X är de mer flexibla och använder sig av det som är smidigast för situationen. Respondenterna såg hela denna situation som problematisk då gruppen inte är konsekvent i sin kontakt mot kunder.

*”Det går snabbare för de yngre generationerna, kanske för snabbt. Kommunikationen kan därför missuppfattas av de äldre eftersom man kanske hoppar över vissa delar som känns mindre viktiga ... de äldre vet att det blir mycket jobb om det blir fel.” – Generation Z*

#### **4.2.2 Konflikter och konflikthantering i finansieringsgruppen**

Respondenternas svar huruvida de upplevt konflikter till följd av generationsskillnader varierade. Ett par av respondenterna kunde inte komma på något sådant tillfälle och hade svårt att se att detta skulle ske. Gruppen beskrevs av dessa respondenter som lugn och kommunikativ vilket gör att de vågar säga ifrån innan en konflikt hinner uppstå. En annan förklaring var att alla individer upplevs arbeta mot samma mål utan att ha dolda agendor. Två av respondenterna upplever att konflikter uppstår då de unga tar snabba initiativ utan att veta om de gör rätt. Respondenten ur generation Z pratade om hur denne blir frustrerad



när generation X och baby boomers gör saker långsamt och i för många steg. Respondenten exemplifierade det med en tidigare medarbetare från generation X som arbetar väldigt sakta då personen går in på varje detalj. Det blir problematiskt för både kunder och medarbetare.

*”Generation Z och i viss mån Y gör fort och fel då de vill leverera ... jag har mer tolerans för att yngre generationer gör fel, det är värre om de äldre gör det.”* –  
Chefen

*”Ju längre ifrån varandra man är generationsmässigt desto viktigare är tydlighet.”*  
– Baby boomer

Samtliga var överens om att kommunikation är nyckeln för att undvika och hantera konflikter. Dessutom belyste flera av respondenterna att det då också är viktigt att ha kunskap om individers olikheter för att förstå hur det går bäst att kommunicera med de olika gruppmedlemmarna. Respondenterna nämnde flera faktorer som spelar roll för hur en oenighet hanteras, exempelvis personlighetsdrag, generation och roll på arbetsplatsen.

*”Baby boomers kanske skulle vara mer tysta och bittra vid en konflikt, generation X kanske mer väljer sina strider, generation Y säger till direkt och accepterar inte vad som helst och generation Z kan vara mer flexibla och skaka av sig en konflikt.”*  
– Generation Y

Respondenten från generation Z nämnde att denne undviker konflikter genom att vara till lags mot alla i gruppen. Respondenten tar på sig många arbetspass och är flexibel trots att denne egentligen har andra saker som borde göras. Vidare nämnde respondenten att generation Z har det svårt vid konflikter då de har mindre pondus. Personen sade sig vara konflikträdd och har svårt att stå på sig vilket gör att denne lätt får en *”lilla flickan”* stämpel. Respondenten från generation X tyckte däremot att dennes generation har svårare att sätta sig upp mot tillexempel arbetsgivaren trots att individen har pondus. Anledningen till det är eftersom det är viktigare för respondenten att behålla jobbet, då denne inte är lika attraktiv på arbetsmarknaden som generation Y och Z. Därför löser



respondenten en konflikt genom att ta tag i situationen med gruppens syfte i åtanke, nämligen att utveckla banken.

*”Vi har nyligen undersökt hur man uppfattas av sina kollegor och arbetat med detta tillsammans på kontoret. Detta gjorde vi för att skapa en större förståelse för personers olikheter och egenarter. Vi gjorde personlighetstester på varandra och satt två eftermiddagar och diskuterade möjligheter och hot med att alla inte tänkte och fungerade likadant ... syftet var att öka förståelsen för hur olika individer ville bli bemötta.” – Chefen*

Respondenten ur generation Y sa att gruppmedlemmarna känner varandra väl och gruppmedlemmarna har förståelse för de olika individerna. Vidare menade respondenten att eftersom de har pratat och diskuterat mycket i gruppen vet de hur de bäst kommunicerar med varandra. Flera respondenter sa att en anledning till att kommunikationen är så bra beror på att chefen kontinuerligt påminner om vikten av att tänka på dynamik och kommunikation. Inför stressiga perioder blir det här avgörande och detta brukar i perioder lyftas veckovis på möten.

#### **4.2.3 Grupp-utveckling i finansieringsgruppen**

Respondenten från generation X berättade att de olika generationerna bidrar till utveckling av gruppen genom att olika perspektiv fås. Personen menade att det är viktigt i bemötandet av kunder i olika åldrar eftersom en bättre förståelse fås för dem samt att det blir mer effektivt att bearbeta olika frågor tillsammans. Alla respondenter var överens om de för- och nackdelar som fanns med att ha en baby boomer i sin grupp. Fördelen med en baby boomer i gruppen, ansåg respondenterna främst var att de bidrog med erfarenhet och trygghet. Respondenterna tyckte dock att baby boomers har svårt att ta till sig förändringar och anpassa sig till nya regelverk och rutiner som införs på arbetsplatsen. Respondenten från generation Z exemplifierade detta med att det enbart är de yngre generationerna som vill gå på husvisningar eftersom detta inte har gjorts tidigare.

När det kommer till generation X menade respondenterna att de bidrar med mycket kunskap men också att de fungerar som en mentor för generation Z eftersom de i vissa fall själva har barn i liknande ålder. Vidare sa respondenterna att generation X har hög



social kompetens och tar på sig mycket arbete. Enligt flera respondenter är en nackdel med generation X att det i vissa fall blir mycket snack och lite verkstad.

Gällande generation Y pekade respondenterna på att den tekniska kompetensen är högre jämfört med tidigare generationer vilket gör att de kan utbilda andra inom det området. Vidare menade respondenten ur generation Z att generation Y har ett större driv för de viktiga frågorna vilket för hela gruppen framåt. Respondenterna belyste det faktum att generation Y inte är lika lojala mot arbetsplatsen och gruppen. Det var inget som respondenterna såg som ett problem, utan snarare som en utmaning för organisationen att erbjuda attraktiva möjligheter.

Respondenterna beskrev generation Z som nyfikna och som bättre på att förstå de nya arbetssätten vilket gör att även generation Z kan hjälpa äldre generationer att förstå. Flera av respondenterna tyckte att generation Z har en helt annan energi och entusiasm än de andra generationerna vilket påverkar hela gruppen positivt och ger den en nytändning. En nackdel med generation Z kan vara att de ibland går för fort fram och att andra får rätta deras misstag. Detta är något som påverkar gruppens produktivitet.

## 4.3 Ordergruppen på Electrolux

Ordergruppen består utav fyra gruppmedlemmar ifrån fyra olika generationer. Även dessa medlemmarna tar sitt arbete på största allvar och var tillmötesgående samt svarade utförligt på våra frågor. Chefen bidrog med ett helhetsperspektiv och gav en mer nyanserad bild av gruppen då chefen ansvarar för hopsättningen av medlemmarna. Vi är väldigt nöjda och tacksamma för svaren och den tid respondenterna bidrog med.

### 4.3.1 Samspel i Ordergruppen

Respondenten tillhörande generation Y ansåg att generationstillhörande inte alltid var den faktor som påverkade samspelet i gruppen mest. Det exemplifierades med att respondenten, som nybliven förälder, tyckte att dennes livsstadie påverkade gruppen mer än dennes generationstillhörande. Vidare tyckte respondenten att det var skönt att andra gruppmedlemmar befann sig i andra livsstadier, då det fanns en försåelse hos äldre generationer som tidigare gått igenom samma stadie.



Samtliga respondenter hade reflekterat över att det finns olika generationer i arbetsgruppen och att det var positivt att ha detta. Respondenterna kände igen sig i de karaktärsdrag deras generation representerade. Vidare var respondenterna eniga i att deras grupp fungerade väl av att ha olika ingående generationer, då de olika generationerna tillför positiv dynamik till gruppen på varierande sätt som gynnar gruppens utveckling.

*”Det är roligt att arbeta med olika generationer för man lär sig olika saker ifrån alla.” – Generation Z*

Respondenterna i ordergruppen ansåg att det fanns skillnader gällande arbetsvärderingar mellan generationerna på flera olika sätt. Framförallt tyckte de att arbetsmoralen skiljde sig mellan generationerna. De var eniga i att generationerna Y och Z har en lägre arbetsmoral än baby boomers och generation X, främst genom att de ser sig själva som mer viktiga än själva arbetet. Respondenterna ser inte det som negativt för gruppen, då de blir mer egocentriska. Enligt respondenterna syns det genom att de lättare kan sjukanmäla sig och oftare ber om ledighet. Däremot såg respondenterna ingen skillnad i vilken generation som arbetar mest och flest timmar.

*” Vid arbetsintervjuer kan Z och Y ställa frågor som; när finns det möjlighet för mig att vara ledig? Detta uppfattar jag som är från en äldre generation som att de är arbetskygga.” – Chefen*

Respondenterna svarade genomgående att generation Y och Z är mindre plikttrogna än baby boomers och generation X, samtidigt som de tyckte att lojaliteten hos de yngre har förändrats i jämförelse med tidigare generationer. Samtliga respondenter menade att generation Y och Z har en större benägenhet att byta arbetsplats och ställer högre krav på organisationen i form av ledighet och andra förmåner. Det tror respondenterna har en negativ effekt på gruppen och företaget, då upplärd kunskap och skapad dynamik försvinner när de yngre byter arbetsplats. Att unga medarbetare kommer in i gruppen för att sedan lämna snabbt igen ser respondenter som en stor energibov. Det blir då de som varit på arbetsplatsen och i gruppen längst som ofta får ansvaret att återigen lära upp nyanställda, vilket tar mycket tid. Respondenterna poängterade att det kan leda till att



gruppen blir frustrerad för att de äldre generationerna får lära upp yngre och lägga ner tid som sedan går förlorad.

*”De yngre generationerna vill ha kul hela tiden och tar lättare på arbete och livet...  
Det är viktigare att resa och gå på festival än arbete.”* – Generation Y

*”Förr stannade man på samma arbetsplats hela livet, så är det inte nu... Vilket kan  
vara ett problem”* – Baby boomer

Ordergruppen tyckte att hierarkin inom gruppen samt på deras avdelning var relativt platt och att det aldrig uppkommit några problem utifrån hierarkiska steg. Däremot ansåg respondenterna att generation Y och Z inte har samma respekt gentemot chefer som de äldre generationerna, vilket de trodde berodde på att baby boomers och generation X är uppvuxna under en tid med mer disciplin. Respondenten ur generation X ansåg att värderingar inom arbetet har blivit mer öppna i avseendet att det nu finns mer kvinnor som sitter på högre positioner på arbetsplatsen. Det såg respondenten som väldigt positivt och något som gynnar möjligheterna och målen för generation Y och Z. Däremot var alla respondenter överens om att generation Z överlag hade starkare värderingar och var mer kräsna när det kommer till arbetsplatser.

Alla respondenter var överens om att samspelet i ordergruppen fungerade väldigt bra. Anledningen till att samspelet fungerade smidigt trodde två av respondenterna berodde på att gruppen hade personligheter som passade och att alla var anpassningsbara. Chefen för gruppen, som tillhör generation X, ansåg också att gruppens samarbete fungerade väl. Chefen menade att hopsättningen av gruppen hade utgångspunkt i att gruppen inte skulle vara homogen. Det var inte något som gällde endast skillnader i generationer, utan även för etnicitet och kön. Vidare trodde chefen att ordergruppen fungerade väl just för att det fanns många olika generationer, något som många ofta annars glömmer i förmån för kön och etnicitet. Om gruppen istället skulle ha exempelvis en baby boomer och tre generation Z trodde chefen inte att samspelet skulle fungera lika bra. Fortsättningsvis berättade respondenten att denne medvetet tänkte på att ha en balans i sina grupper gällande generationer, för att det då säkerhetsställer att de olika medlemmarna inte är i samma



livsstadier och har olika egenskaper. Exempelvis behöver alla inte gå på mammaledighet samtidigt och alla behöver inte ha svårigheter vid implementering av nya system.

*”Samarbetet fungerar väldigt bra, generationerna ger gruppen en balans. De äldre med sin erfarenhet och de yngre med sitt nya tankesätt” – Baby boomer*

Respondenterna tillhörande baby boomers och generation X tyckte det var väldigt inspirerande och spännande att få in personer från generation Y och Z. De menade att generation Y och Z ofta är öppna för att lära sig och har en god energi. Dessutom resonerade samtliga att de yngre generationerna är bra att ha i sin grupp, för att de besitter nya tankesätt och har väldigt lätt för att lära sig nya system och tillgångsvägsätt. Resonemangen kring baby boomers och generation X var att de gav gruppen en trygghet och stabilitet genom deras erhållna erfarenhet efter att ofta ha varit på arbetsplatsen under längre tid. Några respondenter såg dock nackdelar när det kom till att samarbeta med baby boomers och generation X, då de ofta kunde ha svårt att lära sig nya system och rutiner. Anledningen till det trodde respondenterna berodde på att de äldre generationerna arbetat på ett specifikt sätt under lång tid och att de inte har växt upp med datorer som de yngre generationerna. Vissa av respondenterna trodde att det således kunde leda till problem för gruppens samspel då de äldre generationerna har svårigheter att lära sig nya system. Respondenterna hade haft erfarenhet av det innan, i en tidigare arbetsgrupp.

*”När man ska in i ett nytt system kan de äldre ha svårt att anpassa sig, medan de yngre fixar det lätt.” – Generation X*

Vissa av respondenterna ansåg att kommunikationen gentemot kunder och mellan generationerna skiljde sig åt. Framförallt använder baby boomers och generation X sig mycket mer av telefon än generation Y och Z, som istället använder sig mer av mail. Hur generationerna skriver och formulerar sina mail tyckte respondenterna även det skiljde sig. De ansåg att de äldre generationerna använder och förhåller sig till mer formella fraser och inkluderar mer information i sina mail än de yngre. Några av respondenterna tyckte att det var positivt för gruppens prestation att ha flera generationer i gruppen i avseende till kommunikation. Eftersom gruppen ansvarar för ordrar från kunder tillhörande olika





generationer går det på så sätt kommunicera bättre med kunderna om medarbetarna själva har olika generationer i sin grupp.

*”De äldre generationerna är mer formella och visar mer respekt i sin kommunikation... yngre bryr sig inte vem de mailar om det är en hög chef eller en administratör, de kommunicerar likadant ändå.” – Generation Z*

### 4.3.2 Konflikter och konflikthantering i ordergruppen

Respondenterna ansåg att konflikthantering inte har att göra med vilken generation en individ tillhör, utan det mer handlar om personlighet. Respondenten från generation Z menade att generation Y och Z dock visade tendenser på att vara rakare mot andra gruppmedlemmar om de inte accepterar något. Samtliga respondenter i gruppen hanterar uppstådda konflikter genom att först förstå varför en konflikt har uppstått, för att sedan ta det med personen i fråga vid ett tidigt skede. Vidare menar de att det handlar om god kommunikation för att undvika och lösa konflikter. Vissa av respondenterna ansåg att det inom deras grupp inte uppstår konflikter till följd av generationsskillnader, då de är väldigt tajta och vill varandra väl men förstår att det kan bli problem i andra grupper. Respondenten från generation Y ansåg att konflikter mellan generationer lättast kan uppstå mellan generation Z och baby boomers, eftersom de har väldigt skilda åsikter om förändring och är uppvuxna med system och datorer på helt olika sätt. Det kan vara svårt för en yngre person att förstå varför äldre inte kan förstå fördelarna med förändring menar respondenten, vilket kan leda till en konflikt.

### 4.3.3 Grupputveckling i ordergruppen

Respondenten som är baby boomer nämnde att variation i generationer, men även kön, är positivt för gruppdynamiken. Respondenterna anser att de olika generationerna bidrar med olika egenskaper och kunskaper till gruppen. Vilka fördelar och nackdelar det finns med att ha en baby boomer i en grupp är respondenterna överrens om. De anser att en baby boomer har god disciplin och är bra för en grupps stabilitet samtidigt som denna kan vara väldigt användbar i och med sin erfarenhet. Dock finns det risken att en baby boomer har svårt att anpassa sig till förändring och har svårigheter med datorer och nya system, anser respondenterna.



Gällande generation X var respondenterna också överrens, men hade det svårare att precisera vilka exakta styrkor och svageheter generation X bidrog med till en grupp. Respondenterna såg generation X som lätta att ha och göra med, då de både har erfarenhet som baby boomers, men också en mindre strikt inställning till arbetet generellt, vilket passar samarbete med de yngre. Någon speciell nackdel för generationen X såg respondenterna inte.

Fördelarna och nackdelarna med generation Y var respondenterna inte helt eniga om. Vissa tyckte att generation Y kunde vara ett orosmoment att ha i sin grupp, då de inte har gruppens bästa i åtanke, utan snarare sitt eget. Respondenten tillhörande generation Y uttryckte att för många ur dennes generation kunde skapa oro för en grupp, speciellt om de endast såg sitt deltagande i gruppen som kortsiktigt. Styrkorna tyckte asamtliga respondenter var att generationen ofta är väldigt ambitiös och villig att lära sig nya saker.

*”Ett problem med generation Y kan vara att de inte är ”här och nu” de tänker bara på hur de ska ta sig vidare i karriären.” – Generation Y*

Respondenterna var eniga i styrkorna hos generation Z. De ansåg generationen vara väldigt formbara och lättlärd då de är uppvuxna med den digitala vågen och därför är vana vid att många saker sker samtidigt. Vissa av respondenterna såg inga nackdelar alls med generationen, men vissa ansåg att Z kan ha svårt att acceptera roller och att arbeta hårt. Respondenten från generation Y trodde att det kan ha att göra med att alla från generationen vill uppnå stora titlar och positioner direkt eftersom de jämför sig med andra via sociala medier.



## 5 Analys

---

*Med den teoretiska referensramen som grund, kommer kapitlet tolka respondenternas svar från empirin. Gruppernas tankar presenteras och diskuteras tillsammans under respektive forskningsfråga för att få en god struktur. Vi hoppas att du som läsare får en analytisk bild om varför Birgitta och Noel agerar som de gör i en arbetsgrupp. Ifrån denna struktur kan senare forskningsfrågorna besvaras och slutsatser dras.*

---

Vi valde att intervjua två grupper från två olika företag i hopp om att få ett brett perspektiv på samspel, konflikter och utveckling i multigenerationella grupper. Trots att vi hade tio stycken respondenter, visade det sig upprepade gånger att de flesta var av samma åsikt. Med detta sagt, fanns det tillfällen där en eller flera respondenter gick emot det vanligast förekommande svaret. Vi tycker således att de olika svaren har gett oss en mer nyanserad bild av situationerna i grupperna.

### 5.1 Samspel i arbetsgrupperna

Inom både finansieringsgruppen och ordergruppen fanns det respondenter som menade att generationsskillnader främst var en följd av vilket stadie i livet och karriären en individ befinner sig i, snarare än vilken generation denne tillhör. Detta exemplifierades av respondenten tillhörande generation Y i finansieringsgruppen, som tog upp att unga medarbetare saknade erfarenhet och att de som har skaffat barn har mer gemensamt än de som inte skaffat barn. Detta stöds av Coloun, Gardiner, Lang & Wong (2008) som beskriver att människor agerar utifrån vart dessa befinner sig i sin karriär och i livet. Författarna beskriver att unga medarbetare har större behov att göra en snabb karriär än baby boomers, eftersom baby boomers väntar in pensionen. Chefen för ordergruppen, tillhörande generation X, berättade också att det är en medvetet val att ha en balans i sina grupper gällande generationer. Detta för att säkerhetsställa att de olika medlemmarna inte är i samma livsstadier och då skulle ha svårt för olika saker. Till exempel behöver inte alla gruppmedlemmar gå på mammaledighet samtidigt och alla behöver inte ha svårigheter vid implementering av nya system. Pelled (1996) menar att ålder, etnicitet och kön är synliga variabler som i en grupp påverkar dynamiken men har ett större samband med affektiva konflikter än materiella konflikter.



Att ålder och stadie i livet är faktorer som påverkar hur någon agerar och vilken roll den får i en arbetsgrupp är något vi anser vara rimligt och stärks av den teori vi läst. Befinner sig personen i ett stadie i livet där denne är ung och ny på en arbetsplats är det troligt att personen är mer ivrig och därför gör en del misstag. Detta eftersom individen saknar erfarenhet. En medarbetare som närmar sig pensionsåldern har troligtvis andra preferenser än en yngre medarbetare. Detta kan exempelvis vara en anledning till att äldre har svårare att anpassa sig till förändringar. Det är möjligt att de inte ser meningen med att sätta sig in i nya system eller procedurer om de ändå snart slutar på arbetsplatsen. Samtidigt anser vi att generationsskillnader är något som existerar och respondenter ur bägge grupperna underströk att generationsskillnader påverkade individers beteenden och preferenser i arbetsgruppen. Detta ligger i linje med Schuman och Scotts (1989) framhållande om att generationstillhörandet har en påverkan på attityd och handling hos individer.

Chefen för ordergruppen menade att hopsättningen av gruppen hade sin utgångspunkt i att gruppen inte skulle vara homogen. Detta gällde inte enbart generationer utan även etnicitet och kön. Vidare trodde chefen att ordergruppen fungerade väl för att det just fanns många olika generationer och menade att om det exempelvis istället skulle funnits en baby boomer och tre generation Z i gruppen skulle samspelet inte skulle fungera lika bra. Vi anser likt chefen för ordergruppen att det gynnar gruppen att inte vara för homogen. Om det finns en bred variation av generationer i en arbetsgrupp minskar risken för grupperingar. Detta kan förstås genom Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori, som förklarar hur individer söker gruppstillhörighet med likasinnade. I detta fall, som chefen är inne på, skulle det finnas en risk att de tre ur generation Z grupperar sig och utesluter baby boomern. Detta leder till svagt samspel och försvårar arbetsgruppens dynamik och prestation.

Det finns flera mångfaldsvariabler som påverkar en grupps samspel, konflikter och utveckling genom antingen högt arbetssamband eller hög synlighet. Variabler som nämnts i uppsatsen är bland annat stadie i livet, ålder, kön, etnicitet, utbildning, funktionell bakgrund och grupproll. Mångfald i ålder har enligt Pelleds (1996) teori hög synlighet och lågt arbetssamband men vi antog att mångfald i generationer inte skulle ha samma samband. Detta eftersom vi tyckte att skillnader i ålder och generationer båda har



hög synlighet, men att det enbart är generationsskillnader som har högt arbetssamband. Detta skulle innebära att generationsskillnader resulterade i både affektiva och materiella konflikter. Svaren från bägge grupperna pekar däremot på att skillnader i generationer oftare leder till arbetsrelaterade skillnader i åsikter och kunskaper och därmed endast materiella konflikter. Det innebär att mångfald i generation, enligt empirin, har högt arbetssamband och låg synlighet. Konsekvensen av detta blir att multigenerationella grupper inte påverkar gruppens omsättning men har en positiv påverkan på gruppens prestation. Detta styrks av svaren från både finansieringsgruppen och ordergruppen. Vi tror dock att svaren från båda grupperna, gällande affektiva och mellanmänniska konflikter, kan vara lite missvisande, då det finns en risk att respondenterna uttryckte sig lite väl positivt om sina medarbetare.

Samtliga respondenter i ordergruppen och alla förutom en i finansieringsgruppen berättade att de hade reflekterat och tänkt på att det fanns olika generationer i arbetsgrupperna. Vissa av respondenterna såg sig själva som stereotypiska för sin generation och kände en tillhörighet med generationens karaktärsdrag och höll med om de historiska händelserna som påverkat generationen mest. Respondenten tillhörande generation X från finansieringsgruppen kände ingen tillhörighet till sin generation. Enligt Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori finns ett behov av att skilja sig från en annan social grupp än den man själv tillhör. En del av detta innefattar att individer då också har en tendens att överdriva likheter mellan individer inom sin egen grupp. I detta fall blir generationen den grupp som individen ingår i och det är möjligt att respondenterna överdriver sina likheter för att uppnå högre status och stärka känslan av tillhörighet.

Respondenterna hade lagt märke till att det fanns skillnader i preferenser och beteenden mellan generationerna. Vi ser att finansieringsgruppen och ordergruppen är överens om att baby boomers är den generation som arbetar mest. Vidare är båda grupperna av åsikten att de yngre generationerna har lägre arbetsmoral än de äldre och därför arbetar mindre. Enligt Gursoy, Maier och Chi (2008) är också baby boomers den generation som visar tendenser att ha arbetet som det mest centrala i sina liv. Enligt respondenten från generation Z i finansieringsgruppen är förklaringen till detta att baby boomers arbetar långsammare och behöver fler timmar för att klara av arbetet. En annan förklaring enligt



respondenten tillhörande generation Y från ordergruppen, är att de yngre generationerna ser sig själva som viktigare än arbetet. Samtidigt såg samma respondent från ordergruppen tendenser hos generation Y och Z att de, till skillnad mot de äldre generationerna, var mer benägna att sjukanmäla sig och be om ledighet. Det går även i linje med Gursoy, Maier och Chis (2008) forskning om att varje yngre generation har större prioritet av balans mellan arbete och privatliv.

Schullery (2013) påpekar att många baby boomers ofta belönas med guldklocka för plikttrogen och lång tjänst. Majoriteten av respondenterna från båda grupperna nämner att baby boomers är plikttrogna och stannar på samma arbetsplats under många år, vilket de även anser om generation X. De anser också att generation Y och Z inte visar upp samma lojalitet och är mindre plikttrogna än de äldre generationerna. Detta går emot det Wiedmer (2015) berättar om att generation X inte är lika lojala som baby boomers då de omfamnar förändring mer. Samtliga respondenter var eniga i att generation Y och Z är mer benägna att byta arbetsplats än tidigare generationer och enligt en ofta förekommande förklaring berodde det på att de har högre krav på vad de ska få tillbaka från arbetsplatsen. Detta konstateras även av DeVaney (2015) som påvisar att Y och Z lätt kan lämna sina grupper och arbetsplatser om deras förväntningar inte tillfredsställs. Pelled (1996) menar att variation i ålder, som är en synlig demografisk mångfald kan leda till affektiva konflikter och därmed större omsättning i gruppen. Respondenterna från ordergruppen ser det som något problematiskt för gruppen då kunskap och dynamik som gruppen byggt rivs när medlemmar lämnar gruppen snabbt. Detta kan leda till frustration menar respondenterna i ordergruppen, då de som varit i gruppen länge måste lära upp nya hela tiden och bygga upp en ny dynamik. Enligt Tuckman (1965) går en grupp genom olika faser för att utvecklas och när medlemmar lämnar kan gruppen behöva börja om i orienteringsfasen för att återigen lära känna varandra istället för att fokusera på uppgiften.

Respondenten från finansieringsgruppen, tillhörande baby boomers, menade att om yngre generationer arbetar lika hårt som baby boomers har gjort, skulle de snart bli utbrända. Vidare menar respondenten att baby boomers varit mer lojala mot företagen än sig själva. Att respondenterna och teorierna menar att de äldre generationerna arbetar mer än de yngre var inte något vi hade väntat oss. Eftersom vi upplever att det har blivit vanligare att yngre blir utbrända trodde vi att detta skulle återspegla sig i att generation Z också är



den generation som arbetar mest. Vi inser att det troligtvis är andra faktorer än flest arbetade timmar som spelar in här. Exempelvis kan pressen från sociala medier och den ständiga tillgången till information vara en bidragande faktor till att yngre generationer har svårare att varva ned. Dessutom har de yngre generationer inte endast arbetet som centralt i livet och då blir det svårt att arbeta lika hårt som baby boomers och fortfarande hinna med sin fritid. Detta är något som tyder på ett förändrat arbets- och samhällsklimat vilket gör att fler personer känner sig utarbetade idag.

Överlag tyckte respondenterna att respekten för chefer var genomgående god bland alla generationer. Respondenten tillhörande generation Z i finansieringsgruppen tyckte däremot att baby boomers visade mindre respekt gentemot hierarki och trodde att det berodde på att de hade mer erfarenhet och pondus. Detta säger emot DeVaney (2015) som presenterar en motsatt bild, där hon menar att de äldre generationerna har en större respekt för hierarki medan de yngre har ett mer ifrågasättande förhållningssätt. DeVaney (2015) fick däremot medhåll från respondenterna från ordergruppen som höll med om att generation Y och Z generellt har mindre respekt gentemot överordnande än baby boomers och generation X. De trodde det berodde på att de äldre generationerna uppfostrats med mer disciplin än de yngre har. Enligt Gursoy, Maier & Chis (2008) studie styrks detta då de kom fram till att baby boomers har vuxit upp i miljöer där man respekterat auktoritet och hierarki mer än de yngre har.

Respondenterna såg generellt lite eller ingen hierarki i någon av grupperna. Gursoy, Maier & Chi (2008) menar däremot att det är viktigt för äldre generationer att den hierarkiska ordningen efterhålls men det är inget respondenterna höll med om. När det kommer till gruppernas åsikter om generationernas syn på hierarki, noterar vi att det råder skilda meningar. Ordergruppens tankar stämde överens med vår allmänna uppfattning som vi hade i början av uppsatsen, nämligen att yngre ofta har mindre respekt för chefer, då unga ofta är mer nonchalanta och egocentriska. Vi ser en tydlig skillnad mellan uppsatsens teori, som främst kommer från USA, och vår empiri när det kommer till hierarki. Respondenterna upplever ingen hierarki i grupperna och vi tror att det är den generella bilden av arbetsgrupper i det svenska näringslivet. Den amerikanska teorin förhåller sig till den hierarki som ofta finns i grupper i det amerikanska näringslivet.



Dangmei & Singh (2016) klarlägger hur viktigt det är med värderingar för generation Z, något som samtliga respondenterna i finansieringsgruppen och vissa i ordergruppen också lagt märke till. Respondenter från båda grupperna ansåg att generation Z är mer kräsna och krävande gentemot arbetsplatsen, vilket också Dangmei & Singh (2016) exemplifierar med att generation Z väljer arbetsplats utifrån sina värderingar. De menar att generationen från tidig ålder har varit upplyst om klimathot och andra sociala problem på grund av sin ständiga tillgång till information från internet. Denna reflektion hade även en av respondenterna från finansieringsgruppen gjort och tyckte att generation Z hade fått möjlighet till bredare vyer från att ha vuxit upp i ett informationssamhälle. Att de yngre generationerna har starka värderingar var något vi på förhand hade diskuterat och detta visade sig stämma med de två arbetsgruppernas synsätt. Vi kan här dra kopplingar till en av våra gruppmedlemmar som haft sociala medier sedan mellanstadiet och därmed ständigt jämför sig med andra och därför ställer högre krav på arbetsgivare. Detta förstås genom Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori som benämner hur individer tillhörande en grupp, i detta fall generation Z, vill överdriva vissa karaktärsdrag, i detta fall värderingar. Deras grupperingar kan leda till att de förstärker vikten av att företags värderingar inte går i linje med deras egna. Exempelvis tycker många ur generation Z att miljön är en viktig värdering och ser inte att många företag faktiskt arbetar med miljöfrågor. Detta tror vi att gruppen gör för att höja sin egen status och få självvalidering.

Lipscomb (2010) beskriver att baby boomers var först med att ha fler kvinnor på arbetsplatsen. Jämställdheten var något som sedan ökade med generation X och därefter har ökat med varje generation. Respondenten tillhörande generation X i ordergruppen belyste detta och såg det som väldigt positivt då det gynnar både män och kvinnors möjligheter. Detta stämmer överens med Pelleds (1996) teori om mångfald där ålder och kön är två av de synliga variablerna som påverkar gruppens dynamik.

Stutzer (2019) kom i sin studie fram till att de utmaningar som finns mellan olika generationer i grupp bland annat är kommunikation, olika perspektiv på lojalitet och fritid. Ingen av respondenterna såg några problem till följd av generationskillnader, eftersom gruppernas medlemmar var anpassningsbara. Däremot nämnde några respondenter att det var enklare att samarbeta med närliggande generationer främst på grund av att det då var enklare att kommunicera sinsemellan. Detta kan förstås genom





Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori om hur individer enklare förlikar sig med individer som anses tillhöra samma grupp, i detta fall generationer. Det gör att individer ser sin grupps beteende som rationellt och andras som felaktigt, vilket innebär att den egna gruppens kommunikation upplevs som enklare.

Kommunikationen var den främsta anledningen till missförstånd och problem som respondenterna från finansieringsgruppen kunde se. Detta tog sig uttryck i att de olika generationerna hade skilda preferenser när det kom till användning av kommunikationsmedel. Att Baby boomers och generation X använde sig mer av telefon än generation Y och Z, som använde sig mer av mail, är något som båda grupperna har märkt av. Stutzer (2019) stödjer detta i sin presentation av generationers kommunikationspreferenser. Baby boomers vill gärna kommunicera ansikte och om det inte är möjligt använde de gärna telefon. Generationerna använde sig även av differentierade tillvägagångssätt vid kundbemötande i bägge grupperna. Detta trodde respondenterna i finansieringsgruppen kunde leda till negativa konsekvenser då kunderna inte fick ett konsekvent bemötande av gruppen. I ordergruppen var det däremot ett par respondenter som såg användandet av olika kundbemötande som enbart positivt. Detta eftersom kunderna också tillhör olika generationer och samtliga kommunikationsstilar uppmuntrades därför. Ordergruppens synsätt går i linje med Wheelans (2017) egenskaper som utmärker en högpresterande arbetsgrupp. Kommunikationsstrukturen ska vara öppen där alla får delta och problem och beslut kan tas på olika sätt där meningsskiljaktigheter accepteras.

Hur generationerna uttrycker sig i skriftlig form skiljde sig också åt enligt respondenterna. Samtliga ansåg att de äldre generationerna inkluderar mer information i sina mail än de yngre. Vidare tyckte ordergruppen att äldre generationen var mer formell i skriftlig kommunikation, medan finansieringsgruppen ansåg att de yngre generationerna ofta förhastade sig och slarvade. Enligt Pelled (1996) kan olika lösningar av arbetsuppgifter leda till en materiell konflikt som har större möjlighet att påverka gruppens resultat positivt än affektiva konflikter. Respondenternas svar angående de olika preferenserna i kommunikation innebär alltså en materiell konflikt som kan diskuteras och möjligtvis utveckla arbetsgruppen.



Kommunikationen var något vi redan i ett tidigt skede förväntade oss skulle skilja sig åt mellan generationerna. Detta eftersom de yngre generationerna har använt mail hela sitt arbetsliv medan de äldre generationerna tidigare främst använt andra kommunikationsmedel i arbetet, exempelvis telefon. Vidare tycker vi att det är intressant att en grupp såg detta som positivt medan den andra såg det som negativt. Detta kan vi förstå genom Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori om att ordergruppen inte har några ingrupper medan finansieringsgruppen har det. De eventuella ingrupper inom finansieringsgruppen gör att skillnader ses som negativt och att andras tillvägagångssätt upplevs irrationella. Därför accepteras inte andra generationers metoder av kommunikation vilket resulterar i oenighet. I ordergruppen däremot ses skillnaderna som något positivt, vilket gör de till en enad grupp. Ett vidare antagande är att ordergruppen av denna anledning skulle förhålla sig mer slutet och kritiskt mot andra arbetsgrupper, exempelvis ekonomigruppen. Finansieringsgruppen har antagligen inte har samma enighet i sin arbetsgrupp. Detta kan leda till att grupperingar sker utanför arbetsgruppen, exempelvis kan generation Y från finansieringsgruppen känna mer tillhörighet med dem ifrån samma generation ifrån andra arbetsgrupper. Eventuellt består finansieringsgruppen av två ingrupper, de äldre och de yngre, vilket gör att motsättningar i tillvägagångssätt uppstår. Detta är inget respondenterna säger rakt ut men något vi tyckte oss antyda.

## 5.2 Konflikter och konflikthantering i arbetsgrupperna

I ordergruppen var respondenterna överens om att konflikterna som uppstår ofta inte är en konsekvens av generationsskillnader utan snarare handlar om personlighetskrockar. Respondenten tillhörande generation Y från ordergruppen nämnde dock att konflikter kan uppstå mellan generation Z och baby boomers eftersom de har olika åsikter när det kommer till förändring, system och teknik. Ett par av respondenterna i finansieringsgruppen tyckte att generationernas olika arbetssätt kunde skapa konflikter. DeVaney (2015) tar upp hierarki och lämnande av arbetsplats som konfliktområden på grund av olika synsätt mellan generationerna. Detta är inga konfliktområden som respondenterna från finansieringsgruppen nämner, men de ser generationsskillnaderna som finns och problematiken med dessa. Respondenten tillhörande generation Z från finansieringsgruppen uppger att denne kan känna sig frustrerad över det faktum att äldre kollegor ur generation X och baby boomers tar för mycket tid på sig och lägger för mycket fokus vid varje liten detalj. Samtidigt uppger de äldre respondenterna att generation Y



och Z gör saker för fort och att det då ofta blir fel vilket leder till mer arbete. Dessa konflikter har enligt Pelled (1996) högt arbets samband och kan därför leda till en materiell konflikt som vid bra kommunikation och samarbete istället kan gynna gruppen.

Respondenten från finansieringsgruppen som tillhör generation X tycker att de olika generationerna i gruppen hanterar konflikter på olika vis. Denne säger att baby boomer och generation X har mer att förlora på att säga emot chefen än vad någon ur generation Y eller Z har, även om de har pondus att våga säga ifrån. Vidare säger respondenten att generation Y och Z kan sätta sig upp mer mot chefer eftersom de är mer benägna att kunna byta arbetsplats och har mindre att förlora på att göra det. Detta till skillnad från respondenten som är äldre och därför inte är lika attraktiv på arbetsmarknaden. Det stöds av det DeVaney (2015) säger om att de yngre generationerna enklare byter arbetsplats om en arbetsplats inte lever upp till de förväntningar individen har.

Respondenten tillhörande generation Z från ordergruppen tycker att generation Y och Z är mindre benägna att tyst gå med på oenigheter utan säger rakt ut vad de tycker och tänker. Enligt Pickering (2002) reagerar människor med antingen hämnd, dominans, isolering eller samarbete när ett psykologiskt behov kränks och enligt respondenten väljer generation X och Y främst samarbete genom konfrontation. Alla respondenter i finansieringsgruppen förutom en säger att när en konflikt uppstår brukar de hantera den genom kommunikation alternativt genom att anpassa sitt beteende efter kollegornas olikheter. Detta stämmer även in på respondenterna från ordergruppen som menar att de hanterar en konflikt genom att först förstå situationen och sedan direkt konfrontera de inblandade. Att kommunicera ser de som en nyckel till att undvika konflikter.

Ovanstående stöds av Stutzer (2019) som menar att det är grundläggande för en multigenerationell grupp att få kommunikationen att fungera. Wheelan (2017) påvisar också att för att en grupp ska bli högutvecklad måste kommunikationen hela tiden vara central genom processen där konstruktiv feedback och konflikter är en del av detta. Enligt respondenterna fungerar båda grupperna så pass bra eftersom alla har en god relation och ser till varandras bästa. Chefen över finansieringsgruppen berättade att kontoret har undersökt hur medarbetarna uppfattas av sina kollegor och utifrån detta material haft workshops på kontoret med diskussioner om personers olikheter och egenarter. Flera



respondenter nämner att detta har utvecklat förståelsen för varandra i gruppen. Darling & Walker (2001) menar också att medvetenhet och känslighet gentemot olika beteende, både mot andras men även ditt eget beteende, är lösningen för att hantera konflikter.

Vi hade förväntat oss att generationsskillnader skulle leda till flera problem och det förvånade oss att samspelet i de båda multigenerationella grupperna fungerade riktigt bra. Vi har alla erfarenheter från arbetslivet och har blivit upplärda av äldre generationer. Detta upplevde vi som frustrerande eftersom saker tog onödigt med tid och vi i vissa fall hade bättre tekniska kunskaper. Våra förväntningar kan förstås genom Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori som påpekar att individer ofta stereotyperar en grupp (generation) som man inte tillhör och förstärker dess egenskaper. Detta är troligtvis vad som skett i våra ovan nämnda erfarenheter. Vi har kommit till en arbetsplats och sett individer som tillhört en annan grupp (generation) vilket vi då kopplat samman med negativa tankar. Det kan ha varit så att de äldre generationerna varit långsamma med upplärningen men att negativiteten har förstärkts av att generationerna inte identifierat sig med den gruppen. I och med att både finansieringsgruppen och ordergruppen har goda relationer leder det till en hög identifiering till sin egen arbetsgrupp. Detta gör att konflikter går att undvika eftersom gruppmedlemmarna inte identifierar sig med andra grupper i samma utsträckning.

### 5.3 Utveckling av arbetsgrupperna

Båda grupperna hade en starkt positiv bild av att ha olika generationer i sin arbetsgrupp. Medarbetarna ansåg att de olika generationernas egenskaper bidragit till att grupperna lyfts. Stutzer (2019) stärker denna bild genom sin studie där hon har kommit fram till att multigenerationella grupper är välfungerande eftersom gruppen får flera synvinklar. Enligt Wheelan (2017) är den högutvecklade arbetsgruppen starkt sammanhållen och har en vilja att samarbeta. Medlemmarna måste även ha tydlig förståelse för på vad rollen de tilldelas innebär och acceptera sin roll. På förhand trodde vi inte att alla medarbetare skulle vara positivt inställda till att ha flera generationer i sin grupp. Detta eftersom vi hade uppfattningen att flera generationer skapar mer krockar och konflikter än positiva synergier. Denna uppfattning ändrades redan vid inläsning av teori och stärktes av empirin, vilket vi upplevde som intressant. Genom Pelleds (1996) teori om mångfald och konflikter fick vi också förståelsen om att konflikter mellan generationerna inte endast



behöver vara negativa. Detta då generationskillnaderna kan leda till materiella konflikter som inte nödvändigtvis är negativt för gruppen då de kan skapa flera lösningar och perspektiv till arbetsuppgifter.

Tuckman (1965) beskriver den tredje fasen inom grupputveckling som strukturfasen där normer har utvecklats och medlemmarna hanterar konflikter genom öppen diskussion. Eftersom respondenterna i båda grupperna beskrev generationskillnader inom grupperna som enbart positivt och att gruppmedlemmarna nu har lärt känna varandras personligheter stämmer detta väl överens med strukturfasen. De få konflikter som respondenterna i finansieringsgruppen nämner uppkommer på grund av stress eller kommunikationsmissar. I ordergruppen nämns inte några specifika konflikter utan gruppmedlemmarna uppmuntrade generationernas olikheter. Det är tydligt att båda grupperna nått strukturfasen då goda normer har utvecklats och kommunikation är god.

Den fjärde fasen inom grupputveckling är enligt Tuckman (1965) arbetsstadiet där fokus skiftas från vad gruppen är, till vad gruppen ska göra. Enligt respondenterna i finansieringsgruppen fungerar samspelet bra och att det inte är särskilt ansträngande att anpassa sig till de olika generationerna vilket talar för att gruppen är på väg in i den fjärde fasen. Den senaste gruppmedlemmen tillkom för sex månader sen och enligt Tuckmans (1965) teori behöver gruppen mer tid tillsammans för att fullt ut nå arbetsstadiet. Ordergruppen har en liknande situation där respondenterna känner varandra väl, men där gruppens nuvarande konstellation bara har existerat i fem månader och behöver mer tid. Båda grupperna kan anses som effektiva med potential att förbättra samarbetet och effektiviteten ytterligare och därmed fullt ut nå arbetsstadiet.

Båda grupperna ansåg att det fanns för- och nackdelar med varje generation i sin grupp och genomgående hade båda grupperna liknande tankar om vad de olika generationerna bidrog med till gruppens utveckling. Samtliga respondenter i finansieringsgruppen såg för- och nackdelar med ha baby boomers i sin arbetsgrupp på liknande sätt. De var överens om att fördelen med baby boomers var att de bidrog med erfarenhet till gruppens utvecklande. Samtliga respondenter från ordergruppen höll med om detta och tyckte att baby boomers gav en fördel till gruppen med deras goda disciplin och användbarhet på grund av deras erfarenhet. Detta beror troligen på det Gursoy, Maier & Chi (2008)



berättar om att de ofta är väldigt lojala mot sin arbetsplats och har därmed varit på samma arbetsplats länge. Detta tror vi är en fördel för en grupps utveckling eftersom då det på detta vis kan undvikas att göra misstag, vilket baby boomers redan stött på med sin erfarenhet.

Wiedmer (2015) framhåller att baby boomers har det svårare att omfamna förändring än de yngre generationerna. Detta belyser respondenterna från båda grupperna som också menar att baby boomers kan vara svåra att ha i gruppen då inte tycker om förändringar och ibland har svårt att anpassa sig till dem. Detta har respondenterna från finansieringsgruppen märkt vid införande av nya regelverk och rutiner i sin grupp. Liknande situation hade uppstått för ordergruppen vid implementering av nya system. Det framgår från både teorin och empirin att samarbetet kan vara komplicerat med denna generation eftersom att de kan ha svårt att anpassa sig och ogillar förändring. Båda dessa exempel är något vi har liknande erfarenhet av från de arbetsplatser vi själva befunnit oss på.

Några av respondenterna från finansieringsgruppen ansåg att generation X fungerar som mentorer för generation Z och att de har en hög social kompetens. Detta skiljer sig från det Wiedmer (2015) säger om att generation X inte är intresserade av samarbete och gärna vill vara självständiga. Samma respondenter såg också generation X som en generation som ofta tar på sig väldigt mycket arbete, men inte alltid får det gjort. Detta går att koppla till det Wiedmer (2015) säger om att generationen har hög tillit till sin egen förmåga. Respondenterna från ordergruppen ansåg att det positiva med generation X var att de har mycket erfarenhet och är mindre strikta än baby boomers. Detta kan ha sin förklaring i det Gursøy, Maier Chi (2008) nämner om att arbetet inte är det centrala i livet för generation X, men att de ändå tar sin arbetsprestation på allvar. Vi är inte förvånade över att respondenternas svar skiljer sig åt angående generation X eftersom vi själva ser på generationen som något av en mellangeneration där egenskaper och svagheter inte är lika tydliga. Detta kan ha att göra med att de har lättare att ta till sig ny teknik samtidigt som de är mer traditionella än generation Y och Z. Dessa faktorer gör att generation X kan vara enkla att samarbeta med och har en viktig roll i en grupp eftersom de kan relatera till både yngre och äldre generationer.



Stutzer (2019) påpekar att generation Y är tidigt fostrad in i digitaliseringens värld. Respondenterna från finansieringsgruppen menar att en fördel med generation Y är att de har en god teknisk kompetens och kan hjälpa gruppen att utvecklas. Respondenten tillhörande generation Z tyckte även att Y har ett större driv än de tidigare generationerna. Respondenterna från ordergruppen anser att generation Y är väldigt nyfiken och vill gärna lära sig nya saker. Detta går i linje med det DeVaney (2015) berättar om att generation Y strävar efter att göra ett stort avtryck där de arbetar. Ett problem med generation Y kan, enligt respondenterna från bägge grupperna, vara att de inte är lika lojala mot sin arbetsplats och att arbetet därför måste erbjuda dem attraktiva möjligheter hela tiden. DeVaney (2015) påpekar att om organisationer inte lyckas få generation Y att känna sig uppmärksammade och betydelsefulla kan de lätt lämna gruppen och byta karriärsinriktning. Vissa respondenter från ordergruppen tyckte även att generation Y fokuserar mer på sig själva än gruppen, vilket kan göra dem svåra att samarbeta med. Detta stärks av Jackson & Winter (2016) som menar att generation Y fokuserar mycket på sitt egna avtryck och att saker ska vara meningsfulla för dem själva. Eftersom två av oss tillhör generation Y kan vi bekräfta att detta även stämmer in på oss. Vi har båda befunnit oss i situationer där vi tänkt på vårt eget bästa före arbetsplatsen och gruppen.

Stutzer (2019) beskriver att generation Z ständigt har haft tillgång till information och detta stärks av samtliga respondenternas upplevelser då generationen har lätt att förstå nya arbetssätt och därmed kan hjälpa andra. Respondenterna från finansieringsgruppen tyckte att generation Z lyfte upp gruppen med energi och entusiasm och beskrev generationen som nyfikna och lättlärd. Ordergruppen poängterade också att generation Z var väldigt lättlärd samt formbara. Detta motsäger vad Dangmei & Singh (2016) tar upp om att generation Z har sämre social förmåga. Däremot kan detta vara en förklaring till att man, som respondenterna i finansieringsgruppen nämner, gör en del misstag och går för fort fram. Dangmei & Singh (2016) menar att de andra generationerna kan behöva anpassa sin kommunikation med generation Z och detta kan vara en orsak till att misstag uppstår. De egenskaper som grupperna beskriver att generation Z har stämmer överens med den gruppmedlem i vår uppsats som tillhör generationen, vars erfarenhet är att denne har mycket entusiasm och vill göra saker fort. Detta är något som några gånger har lett till misstag.



Respondenterna från ordergruppen ansåg att generationen hade svårare att acceptera roller och mindre benägna att arbeta hårt. De trodde att det kunde ha att göra med att dessa individer jämför sig med andra på sociala medier som har fina titlar och höga positioner. Detta går att koppla till vad Wiedmer (2015) säger om att generation Z ständigt är uppkopplade eftersom de är så kallade "digitala infödingar". Vi tror att en bidragande orsak till detta kan vara alla de olika alternativ unga ständigt presenteras för i sociala medier, med andra ord strävar de hela tiden efter något ännu bättre. Detta gör att kraven på företagen ökar för att de ska kunna bibehålla de yngre generationerna. För organisationer är detta inte enbart negativt. Med rätt strategier kan det hjälpa ett företag att utvecklas och samtidigt bli en attraktiv arbetsplats. Det kan också vara så att en tuff arbetskonkurrens kan göra att organisationer framöver kan ställa högre krav på att det är generation Z som behöver anpassa sig och inte organisationerna. En lågkonjunktur kan innebära att generationen i framtiden inte har möjligheten eller lyxen att välja mellan arbetsplatser och tvingas att anpassa sig efter organisationers krav och värderingar. Gör de inte det, blir alternativet att vara utan arbete. Detta tror vi skulle kunna leda till att generation Z lägger sina värderingar åt sidan och minskar sina höga krav. Det här är ett exempel på hur generationers karaktärsdrag möjligtvis kan ändras över tid och hur samhället formar generationerna.

Vilka förväntningar de olika generationerna har på varandra och hur de stereotyperar dess egenskaper kan förklaras med Tajfel & Turners (1979) sociala identitetsteori. De grupperingar som individer själva inte tillhör tilldelas ofta stereotypiska karaktärsdrag som överdrivs. Detta kan vara anledningen till att respondenterna överlag är överens om hur de olika generationerna gynnar samt missgynnar gruppens utveckling. I sitt behov av att kategorisera individer får de som inte tillhör ens egen gruppering en enformig bild för att förenkla sin omvärld.





## 6 Slutsats

---

*I kapitlet förs en slutsats av uppsatsen från analysen av empirin. Vi hoppas att du som läsare får en tydlig och sammanfattande bild av hur Birgitta och Noel samspelar i en arbetsgrupp. Syftet och forskningsfrågorna besvaras och slutligen ges förslag till framtida forskning och diskussion inom området.*

---

Vår första forskningsfråga behandlar hur samspelet fungerar mellan olika generationer i en arbetsgrupp. Samspelet i multigenerationella grupper ser vi fungerar väldigt bra i vår empiri, trots tydliga skillnader mellan generationerna. Allra bäst fungerar samspelet mellan individer från generationerna närmast varandra. Däremot ser vi en tydligare skiljelinje mellan generation X och Y än mellan de andra generationerna trots att de är intill varandra. Här går ofta avgränsningen för de äldre och de yngre, och det finns fler tydliga likheter mellan baby boomers och generation X, precis som mellan generation Y och Z.

De största skillnaderna i arbetsvärderingar finner vi mellan baby boomers och generation Z, där det skiljde sig åt angående värderingar, lojalitet och arbetsmoral i respondenternas svar. I vissa fall kunde detta resultera i friktion mellan gruppmedlemmarna. Däremot var det också mellan dessa generationer som medarbetarna såg de största fördelarna. Baby boomers var lyriska över energin och nya tankesätt som de yngsta bidrog med. Generation Z värdesatte i sin tur erfarenheten och lärdomar från de äldsta högt. Trots att medarbetarna upplever att samspelet fungerar bäst med sin egen generation eller den närmast intill, föredrar medarbetarna att ha alla generationer representerade istället för fler ifrån samma generation. Detta eftersom samtliga generationer bidrar med egenskaper som är nyttiga och i vissa fall nödvändiga för gruppen, egenskaper som annars går förlorade.

Kommunikationen skiljde sig åt mellan generationerna, ansåg respondenterna. Både när det kom till val av kommunikationskanal och hur kanalerna används. Baby boomers och generation X använde sig oftare av telefon för en mer personlig kontakt, medan generation Y och Z föredrog chatt och mail för en mer effektiv kontakt. Vid skriftlig kommunikation inkluderade baby boomers och generation X mer information och höll sig mer formella än de andra generationerna. De skilda kommunikationspreferenserna



kan ses både som positivt och negativt. Detta beror på om de olika kommunikationssätten anses vara en styrka som tillfredsställer kunders olika behov eller en svaghet då kommunikationen mot kunden inte blir konsekvent. Samspelet fungerar enligt samtliga respondenter väldigt bra i en multigenerationell grupp. Olikheterna mellan generationerna ses i dem flesta fallen som en styrka för organisationen och enligt empirin kan multigenerationella grupper betraktas som en bättre form av grupp än en grupp utan flera generationer.

Vår andra forskningsfråga behandlar hur konflikter kan uppstå på grund av generationsskillnader och hur dessa hanteras av gruppen. Skillnaderna mellan generationerna kan enligt empirin leda till konflikter men dessa handlar då huvudsakligen om materiella konflikter. Detta eftersom generationerna ser olika på arbetstillvägagångssätt och uppgifter, men det är inget som leder till affektiva konflikter (Pelled 1996). I en av grupperna såg vi ett exempel där de äldre generationerna tyckte att generation Y och Z gjorde saker för snabbt och slarvigt vilket de upplevde som irriterande. Samtidigt ansåg vissa respondenter från de yngre generationerna att baby boomers och generation X var onödigt detaljerade och långsamma i sitt arbete. När det kommer till hur individer hanterar en konflikt såg vi inga direkta kopplingar till generationstillhörighet. Respondenterna tyckte snarare att det handlade om individens personlighetsdrag. Vissa respondenter såg dock att generation Y och Z kunde vara mer ifrågasättande om de inte höll med om något.

Det genomgående svaret angående hur grupperna hanterar konflikter var att det var viktigt med bra kommunikation och att anpassa sig efter gruppmedlemmarnas olika beteenden. För att kunna klara av detta krävs det enligt respondenterna kunskap, medvetenhet och känslighet gentemot individernas beteende och olikheter. Dessa faktorer behöver gruppen konstant arbeta med vilket båda grupperna gör, exempelvis genom workshops, ge direkt feedback och värna om relationer. Detta menade respondenterna var de primära faktorerna för att både hindra och hantera konflikter. Att grupperna arbetar med detta kontinuerligt är antagligen en stor anledning till varför det uppkommer så få konflikter. Troligtvis uppstår fler konflikter på grund av generationsskillnader i arbetsgrupper som saknar strategier för gruppens utveckling. Överlag uppstår det enligt respondenterna väldigt få konflikter på grund av generationsskillnader. Hur medlemmarna hanterar en



konflikt ser respondenterna som personligt men grupperna arbetar aktivt tillsammans för att skapa bra relationer genom en öppen kommunikation.

Vår tredje och sista forskningsfråga behandlar hur generationsskillnader kan gynna eller missgynna gruppens utveckling. Skillnaderna mellan generationerna gör att varje generation bidrar med olika styrkor och svagheter till gruppens utveckling (Tuckman 1965). I vår empiri är respondenterna eniga om att generationernas egenskaper kompletterar varandras styrkor och svagheter. Detta är en bidragande orsak till att båda grupperna är högt utvecklade och effektiva. Båda grupperna tyckte att baby boomers tillförde erfarenhet och lojalitet med sina många år på arbetsplatsen. Generationen kan dock ha svårt att anpassa sig till förändring. Generation X fungerar som mentorer enligt finansieringsgruppen och har enligt båda grupperna hög social kompetens, då de kan relatera till både yngre och äldre generationer. Vissa respondenter tyckte dock att generationen tar på sig mycket arbete men inte får saker gjort. Generation Y tillför nyfikenhet och teknisk kunskap till gruppens utveckling. Risken finns dock att generationen snabbt lämnar en grupp då de är mindre lojala och har ett större behov av meningsfullhet. Generation Z bidrar med energi samtidigt som de är lättlärd och formbara. Generationen har enligt ordergruppen svårt att acceptera sin roll och är inte villiga att arbeta hårt, vilket kan skada gruppens utveckling. Finansieringsgruppen menade att det ibland gick lite för fort för generationen och att det ledde till misstag.

Ovan nämnda slutsatser leder till insikter som vi hoppas att organisationer kan ta till sig. En ökad medvetenhet och förståelse för samspel, konflikter och utveckling mellan generationer kan bli en grund för organisationer i sitt arbete att få arbetsgrupper att bli högpresterande. Vi hoppas att uppsatsen kan vara en utgångspunkt och upplysning om multigenerationella gruppers betydelse för en god gruppdynamik. Förslag till vidare forskning inom multigenerationella grupper är att genomföra en deltagande observation genom fältstudier. På så vis skulle det vara möjligt att skapa en djupare förståelse hur underliggande beteenden från de olika generationerna påverkar gruppen. En mer omfattande undersökning av fler grupper samt fler branscher skulle bidra med en mer generaliserbar uppfattning om hur multigenerationella grupper ter sig. En vidare forskning om hur det går att utnyttja de olika generationernas skillnader och egenheter



# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

för att optimera en grupp anser vi skulle vara intressant för forskningen och organisationer.



## Referenser

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Bratton, J. (2007). *Work and Organizational Behaviour*. Palgrave Macmillan, New York, USA.

Bryman, A, & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm, Liber AB

Coulon, L., Gardiner, E., Lang, W., & Wong, M. (2008) Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), ss. 878-890

Coutu, D. (2009) Why teams don't work. *Harvard Business Review*. Maj 2009.  
<https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work> (Hämtad 2019-04-03)

Cutler, E. N. (2015). Millennials and Finance: The "Amazon Generation". *Journal of Financial Service Professionals* 69(6), ss. 33-39.

Dangmei, J. & Singh, P. A. (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies* 3(3), ss. 1-5.

Darling J. R. Walker W. E (2001) Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 2 Issue: 5, pp 230-242

Debevec, K., Diamond, D. W., Madden, J. T. & Schewe, D. C. (2013). Are today's Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! *Journal of Consumer Behaviour* 12(1), ss. 20-31.



DeVaney, A. S. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Services Professionals* 69(6), ss. 11-14.

Ehn, B & Löfgren, O. (2008) *Kulturanalyser*. 2,uppl., Malmö: Gleerups Utbildning AB

Enarsson, A-T. (2016). *Generationskrock på jobbet? – om värderingarna i framtidens arbetsliv*. Göteborg: Futurion.

Granström, K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper: om gruppprocesser på arbetet*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Gupta, B., & Singh, A. (2015) Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), ss. 1192- 1211

Gursoy, D., Maier, A. T. & Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27 (3), ss. 448–458.

Hammar Chiriac, E. (2003) *Gruppprocesser i utbildning – en studie av grupperns dynamik vid problemlärande*. Linköping Universitet.

Insight 180. (2018). 5 GENERATIONS: CULTURE CLASH IN THE WORKPLACE?. <https://www.insight180.com/5-generations-culture-clash-in-the-workplace/> [2019-04-08]

Jackson, A. B. & Winter, P. R. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management* 27(17), ss. 1997–2015.

Jern, S (1998) *Den välfungerande arbetsgruppen*. Grupper och gruppforskning, FOG Samlingsvolym 1. Linköping Universitet.



Joshi, A., Dencker, C. J., Franz, G. & Martococchio, J. J. (2010) UNPACKING GENERATIONAL IDENTITIES IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review* 35(3), ss. 392-414.

Larsson, S (1986). *Kvalitativa analys – exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lipscomb, G. V. (2010). Intergenerational Issues in Nursing: Learning From Each Generation. *Clinical Journal Of Oncology Nursing* 14(3), ss. 267-269.

Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

McGrath, J., Arrow, H. & Berdahl, J. (2000). The study of groups: Past, Present and Future. *Personality and Social Psychology Review* Vol. 4 issue 1.

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth S. (2008) Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology* 23(8), ss. 857-861.

Pelled, H., L. (1996) Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science* 7(6), ss. 615-631.

Pickering, P. (2002) *Så hanterar du konflikter*. Falköping: Bokförlaget Kommunlitteratur.

Ricoh Sverige (2015). Konflikt eller samverkan när Generation Z ska in på arbetsmarknaden? *Dagens Industri* 7 sep. 2015.

<https://www.di.se/pressreaser/2015/9/7/konflikt-eller-samverkan-nar-generation-z-ska-in-pa-arbetsmarknaden/> [2019-04-04]

Schullery, M. N. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly* 76(2), ss. 252-265.



Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories

*American Sociological Review* 54(3), ss. 359-381.

Statistiska Centralbyrån (2019). *Sveriges Befolkning* [https://www.scb.se/hitta-](https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/sveriges-befolkning/)

[statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/sveriges-befolkning/](https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/sveriges-befolkning/) [2019-05-06]

Statistiska Centralbyrån (2019) *Befolkningsstatistik* [https://www.scb.se/hitta-](https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/)

[statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-](https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/)

[sammansattning/befolkningsstatistik/](https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/) [2019-05-06]

Stiwne, D. (1998) *Vad är en grupp?* Grupper och gruppforskning, FOG Samlingsvolym

1. Linköping Universitet.

Stutzer, K. (2019). Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical*

*Care Nurse* 39 (1), ss. 78-81.

Tajfel, H. & Turner C., J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. I W.

Austin, G. & Worchel, S. (red.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*.

Monterey: Brooks/Cole, ss. 33-47.

Thompson, J (1960) Organization Management of Conflict. *Administrative Science*

*Quarterly* 4(4), ss. 389

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological*

*Bulletin*, 384-399.

Wheelan, S.A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och*

*medlemmar*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists,

Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin* 82(1), ss. 51-58.





## Bilagor

### Bilaga 1 Intervjuguide

**Vi börjar med att introducera oss själva och ämnet genom att kort berätta om generationer i grupper**

Denna intervju kommer att spelas in. Intervjun kommer att vara anonym och inga namn kommer att presenteras i uppsatsen, bara företagets. Om du upplever att någon fråga är oklar eller jobbig att svara på så har du rätt att avstå från att svara på den frågan. Du har även naturligtvis rätten att när som helst avbryta intervjun. Känns det bra? Har du några funderingar?

Inledande frågor:

- Hur gammal är du och hur länge har du jobbat här?
- Vilken typ av grupp ingår du i på denna organisationen?
- Hur länge har du tillhört den gruppen?
- Har du reflekterat över att det finns olika generationer i er grupp?

**Tänk dig ett scenario där du jobbar i en arbetsgrupp tillsammans med de fyra fiktiva personer som vi nu kommer presentera. Vilka styrkor och svagheter förknippar du med följande personer? Har du några erfarenheter från liknande arbetskollegor? Hur upplevde du det?**

Person A (Baby boomers: 46-64)

Birgitta är 60 år och har jobbat på arbetsplatsen ett bra tag nu. Hon jobbar gärna mycket och länge och är inkörd i sina rutiner.

Person B (Gen X: 65-80)



Mikael 46 år har precis blivit befördrad och har ny roll på arbetsplatsen. Detta gör honom glad, men han vill fortfarande kunna ägna sig åt sina fritidsintressen

Person C (Gen Y: 81-96)

Elin är 30 år och är ny på företaget och i branschen. Hon jobbade tidigare inom en helt annan bransch men där kändes det inte rätt för henne och hon ville prova något nytt.

Person D (Gen Z: 97-framåt)

Noel är 21 år och jobbar extra vid sidan om studierna för att få erfarenhet och utvecklas. I framtiden vill han jobba på ett företag som går i linje med hans värderingar.

### **Fortsatta intervjufrågor med följdfrågor**

- Upplever du skillnader i arbetsvärderingar mellan generationer i din grupp?
- Vilka och effekt?
  
- Hur fungerar samspelet mellan de olika generationerna i gruppen?
  
- Upplever du att det finns eller kan uppstå konflikter på grund av generationsskillnader och hur skulle man kunna lösa dem?
  
- Tror du att olika generationer i en grupp gynnar/missgynnar gruppens utveckling?
  
- Vad bidrar de olika generationerna med i er grupp?

### **Avslutande fråga**

- Vi har gjort en tabell som karaktäriserar de olika generationerna, har du något att tillägga eller tycker du något inte stämmer?
- Har du något att tillägga angående generationer i grupp?