



Dato for aflevering: 15. maj 2020
Antal anslag inkl. mellemrum: 181.924
Antal normalsider: 80

Motivation og ledelse af generation Y

Kandidatafhandling

Cand.merc. HRM, Copenhagen Business School

Motivation and leadership of Generation Y

Udarbejdet af:

Julie Jensen

Studienummer: 124925

Vejleder:

Kasper Merling Arendt

Institut for marketing

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate how effective leadership can be used to motivate the Danish working Generation Y and how it can be used to accommodate Generation Y's preferences to leadership. This study is based upon the claim that highly motivated employees are more productive, therefore researching how leaders most effectively motivate their employees is relevant. This thesis addresses the movement from industrial society to knowledge society along with an overview of motivational development.

This thesis is taking a deductive approach, as the theoretical frame forms the basis for a quantitative survey. Build upon quantitative data from 312 respondents, a result is revealed showing that Generation Y prefer to have a present leader, development opportunities, meaningful work, autonomy, and relatedness at their workplace. These findings indicate how Generation Y seek intrinsic motivation.

The study does not show many differences between Generation Y, Generation X, and Generation Baby boomer, which indicate that they all seek intrinsic motivational factors.

Findings from the study is that managers must become leaders to create intrinsic motivation. Based on McGregors Theory X and Y, employees should be viewed with a Y-view of human nature instead of a X-view.

The theory argues that extrinsic motivation does not address the creative and innovative workplaces of the 21st century, focus should instead be on intrinsic motivation. Extrinsic motivational factors are effective if it is not possible to create intrinsic motivation or if the employees do not identify with the task. Tannenbaum and Schmidt's Situational Leadership theory is used to discuss the importance by adjusting the degree of authority and autonomy based on leadership style, the employee, and the situation. In this way it is possible for the leader to fulfil generation Y's preferences for intrinsic motivation and add extrinsic motivational factors when needed.

To lead and motivate generation Y most effectively the findings show that the leader, based on Lewin's Theory of three basic styles of leadership, must use a democratic leadership style. The authoritarian and laissez-faire leaders do not meet the needs of generation Y.

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	2
1 INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	6
1.2 AFGRÆNSNING.....	6
1.3 OPGAVERNS OPBYGNING.....	7
2 METODE	8
2.1 VIDENSKABSTEORI	8
2.2 SEKUNDÆR OG PRIMÆR DATAINDSAMLING	9
2.2.1 Spørgeskemaets opbygning.....	10
2.2.2 Respondenter	12
2.2.3 Reliabilitet og validitet.....	12
3 TEORETISK REFERENCERAMME	14
3.1 ARBEJDSMARKEDETS UDVIKLING.....	14
3.2 MOTIVATIONS UDVIKLING	16
3.3 LEDELSE.....	20
3.3.1 Management vs. Leadership.....	21
3.3.2 McGregors ledelsestilgang.....	22
3.3.3 Lewin's ledelsesformer.....	22
3.3.4 Situationsbestemt ledelse ifølge Tannenbaum og Schmidt.....	23
3.4 SAMMENHÆNG MELLEM MOTIVATION OG LEDELSESTEORIER.....	24
3.5 GENERATION SOM BEGREB	26
3.6 BESKRIVELSE AF GENERATIONERNE.....	27
3.6.1 Generation Baby boomer.....	27
3.6.2 Generation X	28
3.6.3 Generation Y.....	29
3.6.4 Forskelle på generationer	30
3.7 LEDELSE AF GENERATION Y	31
3.8 SAMMENFATNING.....	34
4 ANALYSE.....	37
4.1 DATA	37
4.2 BESKRIVELSE OG REPRÆSENTATIVITET AF STIKPRØVEN	38
4.3 ANALYSE AF GENERATION Y.....	47
4.3.1 Lederens rolle.....	47
4.3.2 Fleksibilitet og fritid	52
4.3.3 Karriere og udvikling.....	56
4.3.4 Autonomi og formål.....	58
4.3.5 Organisation.....	63
4.3.6 Forskel på generationer.....	66

5	DISKUSSION	69
5.1	METODISK DISKUSSION.....	69
5.2	TEORETISK DISKUSSION	70
6	KONKLUSION	76
7	REFERENCER	78
	BILAG 1 - SPØRGESKEMA.....	81
	BILAG 2 - DATA FRA ANALYSE	96

1 Indledning

Arbejdsmarkedet har igennem 1900-tallet ændret sig i takt med udviklingen fra industrisamfund til informationssamfund og frem til nutidens globaliserende videnssamfund. Virksomhederne har udviklet sig fra at fokusere på udnyttelsen af arbejdskraft i forhold til maskiner til et nyere perspektiv, hvor der er fokus på at håndtere kompleksitet og menneskers initiativer bedst muligt (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017). Tidligere bestod de fleste medarbejderes job af manuelle arbejdsprocesser, og virksomhedernes mest værdifulde aktiv var deres produktionsudstyr. I dag er virksomhedernes mest værdifulde aktiv deres vidensarbejdere og deres produktivitet, da de opererer i en verden der er kompleks og under hurtig og konstant forandring (Jessen, Zoffmann, & Jørgensen, 2011).

Udviklingen har præget måden hvorpå virksomheder har skabt værdi og succes. Og samtidig har udviklingen haft indflydelse på, hvad de forskellige generationer har defineret som vigtigt, ved at præge generationernes valg i form af adfærd og kulturelle normer (Krautwald, 2018).

I takt med at pensionsalderen hæves, vil flere generationer være på arbejdsmarkedet samtidig. Det betyder, at flere generationer potentielt skal arbejde side om side. Det stiller store krav til lederne om at forstå tankegange og adfærdsmønstre generationer imellem (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017) (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017:345).

For at lede en virksomhed effektivt, er det vigtigt, at der er fokus på at inspirere og engagere på tværs af generationerne. De organisatoriske rammer og strukturer spiller derfor en stor rolle, hvis virksomheder ønsker at imødekomme de forskellige generationer og deres værdisæt. For at kunne rumme og imødekomme flere generationer, er det en forudsætning, at medarbejderne oplever, at der er plads til dem, og at de med deres arbejde er med til at skabe værdi (Nielsen, 2019).

Ved anvendelse af en organisationsopbygning, der i høj grad afspejler én generation, risikerer virksomheder at sende et signal om, at det er personer med netop denne generations værdier de ønsker. Mangel på diversitet på tværs af generationer og værdier, kan skabe en generationstung organisation, samt en risiko for at afskærer andre generationer fra at søge job i virksomheden. (Nielsen, 2019).

En leders opgave er at skabe de rette rammer for, at medarbejdere kan lykkes med at løse deres arbejdsopgaver, derved er der en udfordring i at lede og motivere. Motivation er personligt, komplekst og individuelt, men ikke desto mindre er det en faktor, som kan skabe øget vækst og produktivitet i virksomhederne. Motivation driver medarbejdere til at opnå mål og udføre deres arbejde. Undersøgelser har vist, at højt motiverede medarbejdere generelt er langt mere effektive end gennemsnitligt motiverede medarbejdere (Jessen, Zoffmann, & Jørgensen, 2011:11-12).

I teori og praksis har der været et paradigmeskift på arbejdspladsen i de seneste hundrede år, i takt med udviklingen fra industrisamfund til videnssamfund (Jessen, Zoffmann, & Jørgensen,

2011:13) (Hein, 2010:15). Motivationsteorierne har udviklet sig, hvilket påvirker måden at lede medarbejdere på. Det er derfor interessant at undersøge hvad der motiverer generation Y, som i 2025 vil udgøre 40-60% af verdens samlede arbejdsstyrke (Bach, 2014). Generation Y er født mellem 1980 og 1995 (Krautwald, 2018:22), og beskrives blandt andet i medierne som krævende, optimistisk og hårdt arbejdende (Mouritzen, 2015) (CompanYoung, 2015).

Ovenstående problematikker omkring motivation og ledelse af generation Y er relevante at kigge på inden for HRM-feltet, da HRM's hovedfokus er, at de interne HR-ressourcer kan medvirke til, at organisationer er konkurrencedygtige på det marked de befinder sig på. HRM handler derfor både om de interne forhold i organisationerne, men også om at forstå og forholde sig til de eksterne forhold i form af de samfundsmæssige og kulturelle betingelser i omverdenen (CBS, 2020).

1.1 Problemformulering

På baggrund af de formulerede problemstillinger i indledningen, vil denne opgave tage udgangspunkt i følgende problemformulering:

- Hvordan skal generation Y ledes for at skabe øget motivation, og samtidig imødekomme generation Y's præferencer for ledelse?

For at besvare ovenstående problemformulering belyses følgende spørgsmål:

- Hvilken opgave har lederen i at motivere medarbejderne?
- Hvordan motiveres generation Y bedst i forhold til at skabe øget effektivitet?
- Hvilke præferencer har generation Y i forhold til ledelse?
- Hvordan adskiller generation Y sig fra generation X og generation Baby boomer?

1.2 Afgrænsning

Formålet med opgaven er at få kendskab til generations Y's præferencer i forhold til ledelse og motivation. Dette gøres ved at undersøge generation Y's præferencer for ledelse i forhold til det teoretiske fundament for opgaven, og derved fastslå hvordan en leder bedst muligt kan imødekomme disse. Det ønskes at udfordre ledelsesteorierne med udgangspunkt i generation Y's præferencer og motivation. Motivation og ledelse sammenholdes, da det antages, at det er lederens opgave at motivere medarbejderne.

Opgaven afgrænses til at have et nationalt perspektiv.

I undersøgelsen af generation Y inddrages generation Baby boomer (f. 1946 - 1964) og generation X (f. 1965-1984). Derved afgrænses undersøgelsen fra at undersøge generation Z. Generation Z er født mellem 1996 og 2012, hvilket betyder at den ældste del af generationen allerede nu kan være

en del af arbejdsmarkedet, hvor den yngste del stadig går i folkeskole. Generation Z danner derved ikke sammenligningsgrundlag for generation Y, da det ønskes at undersøge ledelse og motivation på arbejdspladsen.

I litteraturen har generation Y mange forskellige navne, for eksempel generation Me, curlinggenerationen og Millennials, for at skabe ensartethed og undgå forstyrrelser i forståelsen, vil generationen konsekvent blive omtalt som generation Y.

1.3 Opgavens opbygning

Første del af opgaven vil gennemgå de metodiske valg for undersøgelsen. Herunder vil det videnskabssteoretiske ståsted blive fremlagt sammen med de metodiske valg der er taget i forbindelse med indsamlingen af sekundær og primær data.

Dernæst vil opgavens teoretiske referenceramme blive fremlagt. Denne indeholder først en redegørelse af arbejdsmarkedets udvikling, hvorefter motivation og ledelsesteorierne vil blive fremlagt med udgangspunkt i denne. Efterfølgende vil generation som begreb blive gennemgået, hvorefter generationernes forskellige karakteristika fremlægges. Afslutningsvis indeholder den teoretiske referenceramme en redegørelse for, hvordan generation Y ud fra teorien bedst ledes. Efter den teoretiske referenceramme vil analyseafsnittet præsentere den indsamlede data og de fund der er gjort. Analysen tager udgangspunkt i den indsamlede data fra et kvantitativt spørgeskema, sammenholdt med den teoretiske referenceramme. Herefter diskuteres analysens resultater, hvorefter opgavens endelige konklusion vil blive fremlagt.

2 Metode

I dette afsnit redegøres der for de metodiske overvejelser, der er gjort i forbindelse med udarbejdelsen af opgaven. Opgavens videnskabsteoretiske positionering bliver klarlagt, samt de metodiske valg der er taget i forbindelse med dataindsamlingen.

2.1 Videnskabsteori

Med udgangspunkt i den samfundsvidenskabelige grundantagelse, antages det at virkeligheden er kompleks. Virkeligheden kan måles og vejes, men at den også indeholder sammenhænge og egenskaber, der ikke kan forklares (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010). Det ønskes at belyse og producere viden om samfundsmæssige forhold, ved at undersøge og producere viden om motivation af generation Y samt generation Y's præferencer i forhold til ledelse.

Undersøgelsens videnskabsteoretiske positionering er paradigmet postpositivisme. Dette paradigme tillader en tilnærmelsesvis objektiv tilgang. Paradigmet er valgt ud fra Gubas fire fremherskende videnskabelige paradigmer, som er dimensioneret i forhold til det ontologiske, epistemologiske og metodologiske spørgsmål (Guba, 1990:19-27). Guba definerer et paradigme som følgende:

"...a basic set of beliefs that guides actions, whether of the everyday garden variety or action taken in connection with a disciplined inquiry. Refinement of that definition can be made by each reader while progressing through the book." (Guba, 1990:17)

Der arbejdes ud fra den kritiske realismes ontologi, som beskriver at virkeligheden eksisterer, men at den aldrig fuldt ud kan forstås og begribes (Heldbjerg 2006:30).

Epistemologien handler om erkendelsens natur, og hvilke forudsætninger der lægges til grund for produktion af viden, og hvordan denne kan legitimeres (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010:45-46). Der arbejdes ud fra en tilnærmelsesvis objektivisme, da det tilstræbes at have en objektiv tilgang. Idealet om objektivitet kan kun tilstræbes, da det accepteres, at resultaterne til en vis grad vil blive påvirket af egne forståelser og måder at anskue verden på, samt valg og fravalg igennem hele undersøgelsesprocessen (Heldbjerg, 2006) (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010:50).

Viden om virkeligheden skabes ved at lave generaliseringer, hvilket medfører at der vil være strukturer og forhold, som ikke er mulige at afdække, grundet den begrænsede viden i og med at verden aldrig fuldt ud vil kunne forstås (Heldbjerg, 2006). Det erkendes derfor, at den endelige konklusion kun kan komme frem til en tilnærmelsesvis afbildning af generation Y's natur. Da der er tale om overordnede generaliseringer, vil beskrivelserne være baseret på generationernes

overordnede kendetegn. Der vil derfor være nogle personer, som ikke vil passe under disse generaliseringer.

Det metodiske valg tager udgangspunkt i den kritiske realisme, da det accepteres at verden ikke fuldt ud kan forstås. Den deduktive tilgang anvendes, hvoraf teoretiske generaliseringer anvendes til at belyse den konkrete problemstilling. Med udgangspunkt i den deduktive tilgang, undersøges et udsnit af virkeligheden ved hjælp af udvalgte metoder, begreber og definitioner (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010:49-51). Den deduktive metode gør det muligt at udlede konklusioner om generation Y ud fra generelle teorier (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010:47).

2.2 Sekundær og primær dataindsamling

For at besvare opgavens problemformulering er det relevant at indsamle både sekundær og primærdata. Med udgangspunkt i den deduktive tilgang, tages der afsæt i det fremlagte teoretiske grundlag, som bruges til at undersøge problemformuleringen metodisk og empirisk. Den sekundære data vil derfor danne grundlag for den primære dataindsamling (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010:49).

Opgavens teoretiske referenceramme bygger udelukkende på sekundær data, da de anvendte kilder er skabt til et andet formål, end til at besvare problemformuleringen for denne undersøgelse (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010:81). De sekundære kilder er eksterne kilder, herunder blandt andet tidligere undersøgelser af generation Y og undersøgelser af generations forskelle samt vurderinger og artikler fra eksperter. Flere af kilderne er metaanalyser. Med henblik på at besvare opgavens problemformulering og skabe viden om emnet, giver de sekundære data mulighed for at følge den historiske udvikling på arbejdsmarkedet.

I den teoretiske referenceramme er der inddraget både nationale og internationale kilder. Der er særligt lagt vægt på de nationale kilder, da det ønskes at sige noget om generation Y på det danske arbejdsmarked. Det er relevant at prioritere nationale undersøgelser og artikler, da der her ikke skal tages højde for kulturelle forskelle. Meget forskning på området er lavet internationalt, særligt i USA, disse internationale studier bruges til at komplimentere de nationale kilder med viden og empiri.

Litteratur og undersøgelser om generation Y er et aktuelt emne, hvilket gør det muligt at bruge kilder der alle er baseret på nyere forskning. De anvendte kilder til at beskrive generation Y er alle udgivet mellem 2008 og 2019.

Opgavens primærdata tilskrives stor værdi, da det er på baggrund af denne, at der drages endelige konklusioner omkring generation Y.

Opgavens primærdata består af en kvantitativ undersøgelse, hvis formål er at indsamle data, hvorfra det ønskes at undersøge generation Y's generelle træk og præferencer, samt at sammenligne generationens svar med andre generationer. Undersøgelsen er udformet som et tværsnitstudie, da det ønskes at få et øjebliksbillede af generation Y's nuværende præferencer (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010:147).

Den kvantitative undersøgelse er en spørgeskemaundersøgelse (vedlagt i bilag 1). Dette er valgt på baggrund af den høje reliabilitet denne form for undersøgelse medfører. Den strukturerede form gør, at der ikke kan opstå variation i svarmulighederne, hvilket skaber et grundlag for, at det er muligt at sammenligne svarene fra undersøgelsen (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010: 84). Denne form for undersøgelse giver mulighed for at inddrage et relativt stort antal respondenter (Boolsen, 2004:19), hvilket er fordelagtigt, da det ønskes at kunne sige noget generelt om generationerne.

Derudover fungerer spørgeskemaundersøgelser godt ved den deduktive tilgang, da undersøgelsen bliver bygget op omkring opgavens referenceramme. Spørgeskemaundersøgelse gør det desuden muligt at forholde sig neutral og objektiv i indsamlingen (Boolsen, 2004:16-17), hvilket imødekommer undersøgelsens postpositivistiske tilgang.

Undersøgelsens formål er at fastlægge, hvordan generation Y mest hensigtsmæssigt ledes og motiveres. Til at undersøge dette, ønskes det at lave en undersøgelse, der fastslår generationens præferencer i forhold til ledelse og arbejdsplads. Det ønskes yderligere at undersøge generation Baby boomer og generation X's præferencer, for at se om der er forskel i generationernes præferencer.

Ved gennemførelse af en spørgeskemaundersøgelse er det vigtigt at have fokus på overskuelighed og gennemsigtighed. Overskuelighed er vigtig i forhold til de valg og fravalg, der træffes i processen, og gennemsigtighed handler om at forskningsstrategien skal være tydelig (Boolsen, 2008:13). Forskningsprocessen tager udgangspunkt i den samfundsvidenskabelige forskning, og arbejder ud fra følgende rækkefølge; 1) problemformulering og viden, 2) planlægning, 3) dataindsamling og 4) analyse (Boolsen, 2008:16).

2.2.1 Spørgeskemaets opbygning

Spørgeskemaets design bygger på et ønske om at undersøge kausale sammenhænge mellem variable for de forskellige generationer. Derfor tager spørgeskemaet udgangspunkt i den teoretiske referenceramme, som danner grundlag for opgaven.

Inden spørgeskemaets begyndelse gøres deltagerne opmærksomme på, at deres svar i undersøgelsen er anonyme. Dette gøres for at skabe en tryghed for respondenterne, så han eller hun kan afgive så ærlige svar som muligt. Spørgeskemaet bygger primært på holdningsspørgsmål, hvilket kan være intimiderende for nogen at svare på, hvis undersøgelsen ikke er anonym.

Inden spørgeskemaets begyndelse forklares undersøgelsens formål, samt et estimat for hvor lang tid det tager at besvare undersøgelsen.

Spørgeskemaet er bygget op således, at respondenterne starter med at svare på en række baggrundsspørgsmål. Det ønskes at få kendskab til respondenternes køn, alder, uddannelse, bopæl, beskæftigelse og hvilken branche de arbejder inden for. Vigtigst for undersøgelsen er, hvilket år respondenterne er født i, da det er på baggrund af dette svar, at de bliver kategoriseret i forhold til hvilken generation de tilhører. Det er et bevidst valg, at respondenterne skal indtaste deres fødselsår, og ikke tilkendegive hvilken generation de tilhører. Dette valg er taget for at undgå, at respondenterne bliver præget, af stereotypiske holdninger om deres generation, eller en følelse af at blive placeret i en kasse.

Udover de før beskrevne baggrundsspørgsmål består spørgeskemaundersøgelsen primært af af holdningsspørgsmål, da det ønskes at analysere respondenternes præference og forståelse i forhold til ledelse. Holdningsspørgsmål fungerer godt i denne form for undersøgelse, da det ønskes at undersøge flere sider af samme emne. Respondenterne bliver ved hvert spørgsmål gjort opmærksom på, at de skal svare på spørgsmålene ud fra en arbejdsmæssig kontekst.

For at sikre en ensartethed og lette respondenternes svar, anvendes der primært lukkede spørgsmål i undersøgelsen. Den største fejlkilde ved lukkede spørgsmål er, at listen af svarmuligheder måske ikke er fyldestgørende nok, og respondenterne derfor ikke kan afgive det svar, som de mener er rigtigt. Ved åbne spørgsmål er der ikke på forhånd givet nogle svarkategorier, og man kan derfor opnå et mere præcist svar, da respondenterne selv kan formulere sit svar. Ulempen her er at svarene er sværere at håndtere, og de skal derfor fortolkes hvilket kan skabe nogle misforståelser (Jensen & Knudsen, 2014:14-15).

Holdningsspørgsmålene i opgaven er lukkede spørgsmål, hvor svarkategorierne danner en skala, da det ønskes at få viden om hvor enig eller uenig respondenterne er i de forskellige spørgsmål. Holdningsspørgsmål adresserer personlige holdninger, og derfor kan det for nogen virke mere intimiderende at besvare åbne holdningsspørgsmål frem for lukkede, hvor svarmulighederne er givet. Ved holdningsspørgsmål, er der yderligere et gyldighedskrav om, at respondenterne skal have mulighed for at svare neutralt hvis respondenterne ikke ønsker at svare, eller ikke har taget stilling til spørgsmålet (Boolsen, 2008:72). Som svarkategorier er der anvendt en likert-skala, da skalaen balancerer, og har et neutralt punkt. Denne skala er netop god at anvende, når det ønskes at belyse bestemte adfærdsmønstre og holdninger i forskellige sammenhænge. Den indeholder fem svarkategorier, der går fra "meget enig" til "meget uenig", hvor det neutrale felt i midten indikerer at man "hverken enig eller uenig".

Holdningsspørgsmålene i spørgeskemaet har alle svarskalaer der er symmetriske, herved risikeres det ikke at præge respondentens svar, eller lade spørgsmålet i en bestemt retning.

2.2.2 Respondenter

Hovedformålet med spørgeskemaet er at generalisere data fra en lille gruppe for at sige noget om en hel population. Ved at konstatere bestemte sammenhænge i stikprøven, antages det, at disse sammenhænge kan sige noget om hele populationen.

Kriteriet for at respondenterne kan deltage i undersøgelsen er, at de er over 18 år og en del af arbejdsmarkedet. Dette er beskrevet i introduktionen til spørgeskemaet, men da der er en risiko for at respondenterne ikke har forholdt sig til dette inden besvarelsen af spørgeskemaet, inkorporeres disse som filter-spørgsmål, så man gennem disse, kan afgøre om respondenterne er en del af populationen eller ej (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010:243). Respondenterne er undersøgt ud fra dette inden analysen af den øvrige data påbegyndes, se afsnit 3.1.

Udvælgelsen af respondenterne bygger på en tilnærmelsesvis sandsynlighed, da respondenterne selv har valgt, om de vil besvare spørgeskemaet. Med denne tilfældige udvælgelsesproces tilstræbes det, at alle i populationen har mulighed for at blive en del af stikprøven (Jensen & Knudsen, 2014:25). Spørgeskemaet er elektronisk udsendt på de sociale medier Facebook og LinkedIn. Denne metode er valgt, da det er hurtigt og nemt at distribuere et spørgeskema på denne måde. Det giver mulighed for hurtigt at indsamle mange besvarelser, men det medfører samtidig en risiko for at resultatet ikke bliver repræsentativt (Boolsen, 2004:16-17). Et spørgeskema der er distribueret på Facebook og LinkedIn, vil på forhånd udelukke alle personer som spørgeskemaet ikke når ud til, samt personer det ikke har adgang til nettet. Dette medfører en sampling bias, da der er stor mulighed for at respondenterne ikke afspejler hele populationen (Aarhus Universitet, 2020).

Stikprøveudvælgelsen er behæftet med en række mulige fejlkilder, som er vigtige at vurdere graden af, inden der konkluderes på undersøgelsesresultaterne. Der er blandt andet en sandsynlighed for et frafald af respondenter, hvis spørgeskemaundersøgelsen eksempelvis ikke fanger deres interesse, eller at de ikke har lyst til at tilkendegive deres holdning, hvis de føler at emnet er følsomt eller privat (Jensen & Knudsen, 2014:25).

Derudover er tilfældig stikprøvefejl uundgåelige, når en mindre delmængde skal repræsentere hele populationen. Selvom respondenterne er tilfældigt udvalgt, vil der være en vis grad af sandsynlighed for, at stikprøven ikke afspejler populationen (Jensen & Knudsen, 2014:24). Generelt kan det siges, at en stikprøve er bedre, jo flere der er repræsenteret. Dog anslås det, at man med 30-40 tilfældigt udvalgte kan observere en fordeling af observationer, der uanset populationens størrelse, minder om den bagvedliggende populations (Aarhus Universitet, 2020).

2.2.3 Reliabilitet og validitet

Spørgeskemaets reliabilitet siger noget om målingens pålidelighed, hvilket også er et udtryk for, hvor stabile målingerne er. Graden af hvor stabile målingerne er, afhænger blandt andet af

tilfældige målefejl. En af de afgørende faktorer i forhold til tilfældige målefejl er spørgsmålenes forståelighed. Spørgsmålene i spørgeskemaet er formuleret på en måde, hvorpå respondenterne ikke har brug for baggrundsviden eller kendskab til teorier. Spørgsmålene omfatter hovedsageligt holdningsspørgsmål, så respondenterne skal svare ud fra deres egen adfærd og præferencer. Når der er tale om holdningsspørgsmål, bliver forståelsen og besvarelsene subjektive ud fra respondenternes forståelse og opfattelse af emnet (Jensen & Knudsen, 2014:20). Det vil sige at den ene respondents opfattelse af hvor enig eller uenig personen er, kan godt være anderledes fra en anden. Da det i denne opgave ønskes at sige noget generelt om generationerne, anvendes respondenternes subjektive holdninger netop til at lave denne generalisering.

En anden faktor i forhold til målingens reliabilitet, handler om målingens konsistens over tid, dette kan for eksempel testes ved at foretage samme måling på et andet tidspunkt i en anden kontekst, for at teste om målingen giver samme resultat (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010:129). Da spørgeskemaet primært omhandler holdningsspørgsmål, kan respondenternes svar være præget af et subjektivt øjebliksbillede, og det er derfor muligt at nogle af svarene kan variere, hvis undersøgelsen blev udført på et andet tidspunkt. Mange af spørgsmålene handler dog om respondenternes generelle præferencer, hvorfor det argumenteres at de vil være tilnærmelsesvis de samme over tid. På baggrund af dette vurderes reliabilitet til at være relativt høj.

Validiteten siger noget om målingens gyldighed i form af hvor høj en grad undersøgelsen måler det den har til hensigt at måle (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010:130). Spørgeskemaet er et tværsnitstudie, da målet er at analysere forskelle og ligheder imellem forskellige respondenter. Det ønskes at undersøge generation Y, samt at se om der er nogle forskelle i forhold til generation X og generation Baby boomer's holdninger og præferencer i forhold til deres arbejdsplads og leder.

Ved valg af et tværsnitstudie, er det vigtigt at overveje hvad det er målingen skal måle. Ved en måling af en bred befolkningsgruppe, kan der være andre faktorer der spiller ind på deres besvarelser (Aarhus Universitet, 2020). Eksempelvis kan det være, at alder og hvor de er i deres liv, har en betydning i forhold til deres præferencer på arbejdsmarkedet. Da det ønskes at undersøge den nuværende situation på arbejdsmarkedet, hvor der er flere generationer der skal arbejde sammen, vurderes det at et tværsnitstudie netop den slags undersøgelse der giver det mest retmæssige billede.

Stikprøvens validitet afhænger af hvor repræsentativ denne er. Jo mere repræsentativ stikprøven er, jo højere vil undersøgelsens validitet være (Aarhus Universitet, 2020). Undersøgelsens repræsentativitet er diskuteret i afsnit 4.1.

3 Teoretisk referenceramme

Dette afsnit danner grundlag for opgavens referenceramme. Først beskrives arbejdsmarkedets udvikling fra industrisamfund til videnssamfund med fokus på motivation og ledelse. Herefter motivationsbegrebet vil blive uddybet med fokus på indre og ydre motivation. Herefter bliver begrebet ledelse uddybet og konkretiseret ved brug af udvalgte ledelsesteorier. Motivation og ledelsesteoriene vil herefter blive kædet sammen i en sammenfatning. Dernæst vil generationsbegrebet blive uddybet, hvorved der vil blive redegjort for nutidens generationer på arbejdsmarkedet, og hvad der kendetegner dem. Herefter italesættes hvordan man ud fra teorien bedst kan lede generation Y. Afslutningsvis vil den teoretiske referenceramme indeholde en overordnet sammenfatning.

3.1 Arbejdsmarkedets udvikling

I det tidlige industrisamfund, i slutningen af 1800-tallet og frem til 1930'erne, begyndte udviklingen af de organisatorisk styrede virksomheder. Mange af de danske virksomheder var på det tidspunkt statiske organisationer, der på mange måder mindede om militærets arbejdsformer, da de var præget af rutiner, instrukser og et regelstyret hierarki. Medarbejdernes job var præget af meget lidt kreativitet og eget initiativ i jobbet. Der var faste regler for hvordan man skulle udføre sit arbejde, og så længe man udførte det arbejde, der var blevet defineret for en, blev man ikke kritiseret, og man havde gode muligheder for at arbejde sig op i virksomheden (Krautwald, 2018:39-63). Industrisamfundet var i høj grad præget af maskiner, og masseproduktion af homogene varer. I den tid var forholdet til den enkelte medarbejder ikke særlig betydningsfuldt, da de fleste jobs bestod af arbejdsopgaver, som stort set alle kunne oplæres til, og samtidig var udbuddet af arbejdskraft stort (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninshensen, 2017). For medarbejderne var arbejdet nødvendigt for at de kunne forsørge deres familier, og man arbejdede udelukkende for pengenes skyld (Ibsen, 1996:68).

I 1909 fremsatte den amerikanske ingeniør Frederick Winslow Taylor teorien om videnskabelig virksomhedsledelse i bogen *The Principles of Scientific Management*. Denne teori skulle forhindre virksomheder i at lede deres medarbejdere tilfældigt og ineffektivt, og den skildrede hvordan en virksomheds produktivitet kunne stige ved at optimere og forenkle processerne (Drucker, 1999). Arbejdet blev delt op i små delprocesser, som derefter blev delt op i tid, som lederne kontrollerede at medarbejderne overholdt. Medarbejderne blev opfattet som dele i en kompliceret maskine, på den måde at så længe de gjorde deres job rigtigt, ville "maskinen" fungere uden besvær, og denne adfærd ville blive belønnet. Heraf udsprang akkordpræstationer, som heraf blev et udbredt fænomen. Mange af tidens medarbejdere fandt motivation gennem denne måde at arbejde effektivt på, og i virksomhederne handlede det på dette tidspunkt om at generere flest mulige resultater på kortest tid.

Taylors teori påvirkede udviklingen, og gennem 1930'erne opstod en del nye begreber som for

eksempel målstyring, resultatmåling og linjeorganisering. Disse begreber påvirkede ledelsesprincipperne, hvilket blandt andet gjorde, at driften blev tilrettelagt ud fra en langt mere rationel tankegang end tidligere (Krautwald, 2018:39-63).

Datidens personalepolitik bestod primært af kontrol af de ansatte, samt principper for afskedigelse og ansættelse af medarbejdere. Ledelsesformen var topstyret i et hierarkisk bureaukratisk kommandosystem (Ibsen, 1996:68).

I 1950'erne gjorde den østrigsk-amerikanske ledelsestænk Peter Drucker det populært at bryde virksomhedens overordnede mål ned i proces mål for de enkelte medarbejdere. På den måde kunne medarbejderne følge deres egne fremskridt. I forlængelse af dette opstod der på mange arbejdspladser nye idealer for standarder, arbejdsprocesser samt roller og ansvar for den enkelte medarbejder. Tiltagene betød at sammenhængen mellem medarbejdernes eget bidrag og virksomhedens overordnede mål blev tydeliggjort (Drucker, 1999).

I 1960'erne til 1980'erne begyndte samfundet at skifte karakter. Her sås en ændring i produktion og produktionsmetoderne. Informationssamfundet blev til i 1960'erne og 1970'erne hvilket skabte en ændret optimeringstankegang, hvor fokus blev flyttet fra masseproduktion og produktionens præmisser, til kundetilfredshed og fastholdelse af markedsandel. De masseproducerede varer blev skiftet ud med produktdifferentiering, hvilket gjorde at der i højere grad kom fokus på kvalitet og design. Arbejdsprocesserne gik fra samlebånds- og masseproduktion til mindre produktioner og mindre arbejdsopdelte processer (Ibsen, 1996:69). På flere arbejdspladser sås en tendens til at oprette profitcentre, det betød at centrene skulle handle internt med hinanden. Hvor de tidligere arbejdede sammen, opstod der en form for konkurrence internt i organisationen.

Forretningsprincippet BPR (business process Re-engineering) blev fremgangsmåden til at analysere og designe organisationens arbejdsflow og processer. Formålet med konceptet var at forbedre kundeservicen, spare på driftsomkostningerne og slå sine konkurrenter i kampen om kunden. Decentralisering, uddelegering af ansvar og øget konkurrence betød at flere organisationer måtte tilpasse sig de skiftende krav på markedet. For at imødekomme behovet for smidighed og hurtige serviceløsninger, var lederne nødt til at frigøre og bemyndige de ansatte. Medarbejderne fik i den forbindelse et større individuelt råderum, så de havde mulighed for at betjene kunderne bedst og hurtigst muligt (Krautwald, 2018:42). Ændringen i arbejdsorganiseringen gjorde at ledelsesformen blev mindre kontrolpræget, og samarbejdsformerne ændrede karakter og blev mindre bureaukratiske. Derudover kom medarbejdernes motivation mere i fokus, og blev et lederværktøj for at sikre effektiviteten (Ibsen, 1996).

I forbindelse med den nye markedstænkning og udviklingen i it-teknologien, blev der skabt nye og forstærkede muligheder for individualisering og udvikling. Samtidig gjorde den voksende internationale arbejdsdeling og markedernes internationalisering, at konkurrenceparametrene fokuserede sig omkring fleksibilitet, kvalitet, levering til tiden og servicering. Produktionerne blev

i høj grad kundeorienteret og kundetilpasset (Ibsen, 1996:69). Denne nye organisationsform der tog afsæt i et voksende behov for fleksible, tværorganisatoriske og eksperimentelle leverancer og produktioner, og blev starten på det der i dag betegnes som projektsamfundet (Krautwald, 2018:44).

I løbet af 1990'erne begyndte flere og flere virksomheders planer, mål og formål at blive formuleret på et mere overordnet plan. Tidens konkurrence fik mange virksomheder til at signalere, at deres virksomhed kunne levere nøjagtig det som kunderne ville have. Det gjorde, at virksomhedernes tidligere konkrete forretningsplaner blev formuleret som mere abstrakte visioner, samtidig med at virksomhedernes regelsæt blev til et værdisæt. Chefer blev ikke længere omtalt som chefer, men i stedet som ledere. Den traditionelle chef-rolle handlede før om at føre, motivere og kontrollere deres medarbejdere, hvor ledelses-rollen nu handlede om at skabe en organiseret inddragelse af medarbejdere gennem nyskabelse, dialog og vidensdeling (Krautwald, 2018:44).

Udviklingen gjorde, at arbejdsmetoden i 1990'erne blev mere matrix og netværksorganiseret, for eksempel ved at der blev oprettet projekter med en gruppe medarbejdere, der udelukkende havde til formål at løse en bestemt opgave. Da ansvaret for resultater og succes blev distribueret til projektdeltagerne, blev der i den forbindelse stillet helt nye krav til medarbejderne og deres personlige kompetencer. Med den nye projektorganisering og de opdaterede krav til medarbejderne skærpedes konkurrencen hvilket gjorde, at der kom større fokus på personlig udvikling (Krautwald, 2018).

Omkring 1990'erne begyndte der at komme mere fokus på HR-værktøjer og coaching. Værktøjerne skulle hjælpe ledere med at få det bedste ud af deres medarbejdere, så de kunne skabe succes for virksomheden. Ved at lede, finde, dyrke og udvikle medarbejdernes indre, troede man, at man kunne hjælpe medarbejderne med at blive den bedste version af dem selv (Krautwald, 2018). I det 20. århundrede er ledelse for alvor sat på dagsordenen. Ledelse er ikke længere en medført egenskab, men en disciplin der præges af ledelsesbegreber og koncepter (Krautwald, 2018:52)

3.2 Motivations udvikling

Samtidig med at samfundet har udviklet sig, peger flere forskere på, at måden hvorpå mennesker bliver motiveret på, ligeledes har ændret sig. I ovenstående afsnit ses et arbejdsmarked, som har udviklet sig fra primært at indeholde job som var rutineprægede, til at flere jobs i dag er mere komplekse og kræver større grad af selvledelse og større kreativitet. Motivation af de fysiske og rutineprægede arbejdsopgaver har altid været defineret som at skulle præges af ydre motivationsfaktorer. Ved denne type for arbejde var der en skarp adskillelse mellem privatliv og arbejdsliv, og der var som udgangspunkt ingen forventning om, at medarbejderen involverede sig, engagerede sig eller udviklede sig. I modsætning hertil er vore dages vidensarbejde, som kræver involvering og engagement i virksomhedens processer. Arbejdet kræver fleksibilitet og vilje til

hurtig omstilling, fordi krav og forventninger ofte vil ændre sig, når mere langsigtede planer skal gennemføres (Jessen, Zoffmann, & Jørgensen, 2011:13-17).

I denne undersøgelse anskues motivation ud fra den klassiske opdeling i indre og ydre motivation. Ydre motivation er instrumentel og skabes udefra. Den er uden for individets kontrol. Individet reagerer på ydre motivationsfaktorer, men bestemmer ikke selv om de er der eller ej. Indre motivation skabes indefra, og kan blandt andet knyttes til et ønske om at præstere og udvikle sig. Den indre styrede adfærd forekommer fordi udførelsen af adfærden er tilfredsstillende i sig selv (Hein, 2010:19-20).

Ifølge Daniel Pink er den indre motivation vejen frem hvis man skal motivere sine medarbejdere til fulde. Han mener at virksomheder der ikke har fokus på dette, har et forældet syn på motivation (Pink, 2011:91). Han deler motivation ind i tre motivbaserende operativsystemer. Motivation 1.0 går flere århundrede tilbage i tiden, til en tid hvor menneskets adfærd var enkel og udelukkende handlede om overlevelse. Mennesket sås her udelukkende som biologiske skabninger, der var drevet af at få opfyldt deres basale behov (Pink, 2011:228).

Motivation 2.0 udviklede sig, da samfundene blev mere komplekse og mennesker i højere grad begyndte at samarbejde og interagere med hinanden. I takt med at samfundet ændrede sig, sås det, at man kunne fremme motivation ved belønning og undgåelse af straf. Ud fra denne behavioristiske tankegang handlede motivation om indlæring af en bestemt adfærd gennem belønning og undgåelse af straf. Denne form for motivation er styret af ydre motivationsfaktorer (Pink, 2011:30).

Motivation 3.0 så dagens lys omkring 1950'erne, da begreber som den humanistiske psykologi og indre motivation kom frem. Harry Harlow fremsatte i 1949 teorien om den 3. motivationsfaktor kaldet "indre motivation". Den indre motivation sagde i modsætningen til den biologiske motivation og den ydre motivation, at individet kunne motiveres af den intellektuelle udfordring og selve udførelsen af en opgave (Pink, 2011:15). Pink skelner mellem type X- og type I-adfærd, hvor den første kan henstilles med ydre motivation, og type I-adfærd kan henstilles med indre motivation. Han mener, at hvis en virksomhed skal skabe rammerne for den indre motivation, er det vigtigt at have fokus på tre faktorer; autonomi, mestring og formål (Pink, 2011).

Pink's motivationsteori om type X- og type I-adfærd er inspireret af McGregors ledelsestilgang om teori X og teori Y, disse vil blive uddybet i afsnit 3.3.2.

Pink tager afstand fra den ydrestyrende motivation, da han argumenterer for, at hvis mål og belønninger bliver fastsat ud fra ydre faktorer, så vil en stor del af medarbejderne finde den nemmeste og ikke den bedste vej til målet. Ydre motivationsfaktorer kan dog virke godt i situationer hvor medarbejdernes arbejdsopgaver er rutineprægede (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017:280-285). Han argumenterer derudover for, at den indre motivation får medarbejdere til at præstere bedre på længere sigt. Dette skyldes, at mennesker der er indre motiverede, ofte udretter mere end deres belønningssøgende modparter, da de arbejder hårdt og

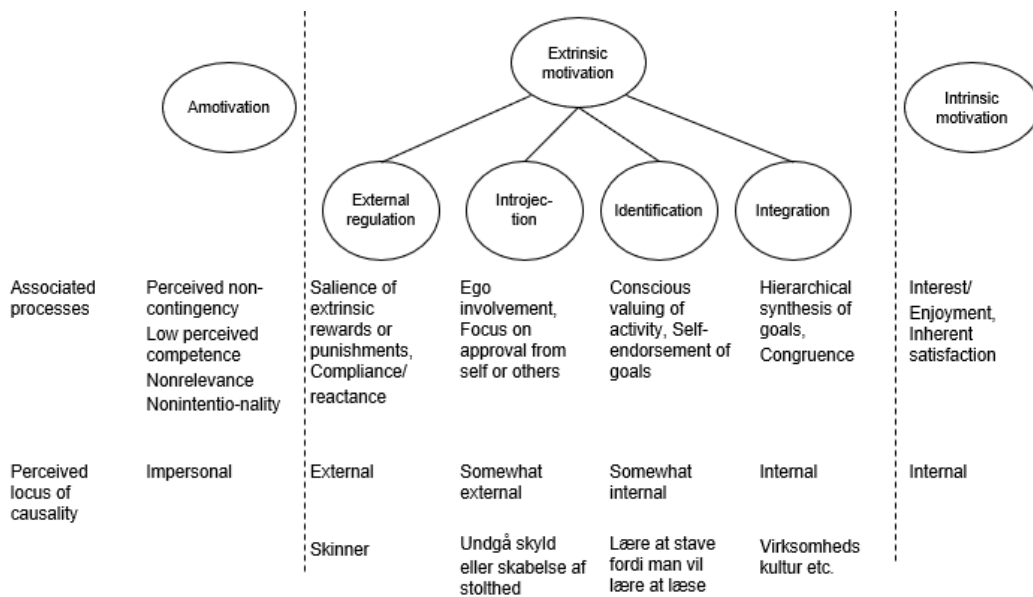
vedholdende på grund af deres indre lyst til at kontrollere deres liv, lære noget mere og udrette noget. På kort sigt kan et intenst fokus på udefra kommende belønninger levere hurtige resultater, problemet med dette er, at motivationen ikke vil holde ved, og der vil ikke være den samme opnåelse af mestring. Pink argumenter derfor for, at indre motivation er en vedvarende ressource (Pink, 2011:93-95).

Tereasa Amabile (1998) argumenter for at ydre motivation er skadelig for kreativiteten. Hun opdagede ligesom Pink, at udefrakommende belønninger kunne fungere godt ved rutineprægede arbejdsopgaver, da denne type for arbejde ofte bidrager meget lidt til indre motivation. Modsat de rutineprægede arbejdsopgaver, kan den ydre motivation være ødelæggende for ikke rutineprægede opgaver, da opgaven i at løse nye problemer og skabe noget nyt afhænger af kreativitet, som udføres gennem indre motivation, da denne giver frihed og autonomi til at gå nye veje som er nødvendige (Amabile, 1998).

Edward L. Deci har også arbejdet med begreberne om ydre og indre motivation og fastslog blandt andet, at mennesker har en iboende tendens til at søge nye veje og udfordringer for at udvide og træne deres evner for at udforske og lære noget.

I samarbejde med Richard Ryan fremlagde han Self-Determination Theory (herefter nævnt SDT), hvor der skelnes mellem den indre og ydre motivation. Centralt for SDT er autonom og kontrolleret motivation. I autonom motivation ligger der en forventning om, at fri vilje samt tilfredsheden i at udføre et stykke arbejde, som findes interessant og spændende, skaber indre motivation. Hvor der ved den kontrollerede motivation refereres til at individet bliver styret af ydre faktorer og eksterne incitamenter som eksempelvis belønninger for at udføre en opgave. De to motivationsbegreber opstilles ikke som direkte modpoler. Ryan og Deci argumenter for, at hvis individet ikke finder opgaven interessant, så bliver man nødt til at motivere gennem ydre motivation. Derved kan individet være motiveret af forskellige grader af ydre motivation. SDT differentierer ydre motivation i fire kategorier, der beskriver graden af selvbestemmelse i arbejdsopgaven (Gagné & Deci, 2005).

Figur 3.1: The self-determination continuum.



Kilde: Gagné & Deci, 2005:336

Figur 3.1 viser Ryan og Deci's inddeling af de forskellige former for motivation. Længst til venstre findes begrebet amotivation, som er et stadie, hvor der ikke er motivation til stede. Der er derved ingen intentioner bag de udførte handlinger samt en følelse af manglende kompetencer.

I midten af modellen findes de fire grader af ydre motivation. *External regulation* beskriver motivation, der er afhængig af ekstern kontrol. *Introjected regulation* beskriver motivation, der er baseret på indre kontrol. Individet indoptager regulering, men accepterer den ikke som at være sin egen. Der kan opstå en følelse af at være styret af ydre omstændigheder, og derved arbejder individet for at føle sig noget værd. Det er tale om en regulering i individet endelige værdier, men at det er styret af en kontrolleret ydre motivation for eksempel ved belønning.

Identified regulation sker i højere grad, når individet har en større følelse af egen fri vilje, og adfærden i højere grad matcher noget individet identificerer sig med, da den minder om egne mål og identitet. Den ydre motivation er accepteret som værende vigtig, samt at have en personlig værdi. Ved *Integrated regulation* stemmer adfærden overens med individets identifikationer, værdier og behov. Der er en overensstemmelse med individets egen selvforståelse, og der er derved tale om selvbestemmelse, og interessen og lysten til at udføre selve arbejde. Dette understøtter en følelse af kompetence og autonomi. Der er stadig her noget ydre organisering, men det er blevet internaliseret.

Ved *external* og *introjected regulation* kan individet ikke identificere sig med opgaven og er derfor mindre motiveret. Her er der derfor i højere grad brug for kontrolleret motivation. Ved *identified* og *integration regulation* identificerer individet sig i højere grad med opgaven og finder i mere eller

mindre grad meningen med udførelsen, hvilket skaber motivation til at klare opgaven. Det vil sige at der gøres brug af den mere autonome motivation og der er en større grad af selvbestemmelse. Længst til højre ses den indre motivation, som beskriver en tilstand hvor individet udelukkende er indre motiveret (Gagné & Deci, 2005).

SDT påpeger, at individet kræver nogle basale psykologiske behov; kompetencer, autonomi og tilhørsforhold. Tilfredsstilles medarbejderens behov for kompetencer, autonomi og tilhørsforhold på jobbet, har det en direkte påvirkning på, hvordan medarbejderen engagerer sig samt føler sig tilpas i jobbet (ibid).

I forhold til arbejdsmarkedets udvikling, kan der altså argumenteres for, at den ydre form for motivation fungerede godt i den første halvdel af det 20. århundrede hvor arbejdsopgaverne primært var præget af rutine, men i takt med at flere af disse rutineprægede arbejdsopgaver blev outsourcet og arbejdsopgaverne blev mere komplekse og medarbejderne fik mere ansvar, er det i dag den indre motivation, der er den mest effektive og vedvarende.

3.3 Ledelse

For at identificere ledelse i denne opgave vil dette afsnit konkretisere begrebet ud fra udvalgte ledelsesteorier. Til at starte med italesættes ledelse i forhold til management og leadership-disciplinerne. Herefter inddrages McGregors ledelsestilgange teori X og teori Y. Hvorefter Lewins tre ledelsesformer samt Tannenbaum og Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse vil blive gennemgået. Hver teori er valgt med baggrund i behovet for at kunne definere ledelse og forskellige ledelsesformer. Formålet med dette er at kunne besvare opgavens problemformulering, ved at finde ud af, hvilken ledelsesform der er mest hensigtsmæssig når generation Y skal ledes og motiveres.

Ledelse har gennem det 20. århundrede ændret sig, og har særligt i den sidste halvdel fået tildelt mere og mere fokus. Selve ledelsesbegrebet har udviklet sig fra, at det ansås at være en medført egenskab og en personlig sag, til at være en disciplin der påvirkes af flere aktører (Krautwald, 2018). Ledelse er komplekst og udfordrende, da der blandt andet skal tages højde for virksomhedens omgivelser i form af økonomiske og politiske krav, forventninger fra ejere og medarbejdere og sociale og kulturelle ønsker (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhsen, 2017:341-345).

I industrisamfundet var masseproduktion af standardvarer den største prioritet, og stordrift var en styrke. Industrisamfundets mange virksomheder var relativt homogene, hvor der i det moderne videnssamfund i højere grad er brug for innovation og udvikling. Styrken ligger her i forskellighed og individualitet. Det danske arbejdsmarked er blevet mere mangfoldigt, i og med det et blevet et multietnisk og multikulturelt arbejdsmarked. Det at lede en gruppe af vidt forskellige medarbejdere kræver at motivations- og ledelsesværktøjerne anvendes forskelligt

(Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017). Kompetencekravene er derved blevet højere, og som leder skal man nu have fokus på at kunne facilitere, anerkende, personudvikle, involvere, forandringslede, innovere og transformere (Krautwald, 2018:52). Grundlæggende handler ledelse om at styre, koordinere og lede medarbejderne i den udstukne retning mod at opfylde organisationens strategiske mål. Ledelsesformen er nødt til at ændre sig i takt med de ændringer, der sker i omgivelserne (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017:341-345).

Medarbejdernes selvledelse er, på grund af det moderne arbejdes udformning, i højere grad kommet i fokus de senere år. I mange nutidige arbejdsrelationer skal medarbejdere derfor i højere grad stå på egne ben. Selvledelse handler både om hvordan den enkelte medarbejder håndterer sine egne ressourcer, men det er også en organisationsform, hvor medarbejderne har høj grad af indflydelse og mulighed for selv at kunne definere egne arbejdsopgaver og arbejdsmetoder (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017:372-374).

3.3.1 Management vs. Leadership

Når der tales om ledelse, er to ofte anvendte begreber management- og leadership-disciplinerne. Management-disciplinen handler om at drifte og håndtere funktioner i organisationen for at skabe bundlinjeresultater. I begrebet ligger et autoritetsforhold, da der er en tydelig opdeling af over- og underordnet. Det der ønskes, er at skabe orden og konsistens gennem planlægning, formelle arbejdsgange, planer, strukturer og overvågning af resultater. Det kræver netop at lederen har nogle faglige og administrative kompetencer for at efterleve dette (Robbins, Judge, & Campbell, 2010:316-317) (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017:347) (Larsen, 2010:210-212) (Jessen, Zoffmann, & Jørgensen, 2011).

Leadership disciplinen handler om at lede på mere abstrakte elementer og inspirere andre. Det handler om at motivere medarbejdere til at yde deres bedste og samtidig give dem en oplevelse af, at de bliver anerkendt (Jessen, Zoffmann, & Jørgensen, 2011). Dette gøres ved at lederen har indflydelse på en gruppe mennesker, og på den måde skaber ændringer ved at føre dem i retning af de overordnede mål (Robbins, Judge, & Campbell, 2010:316-317). Her henvises der til lederens personlige egenskaber, som karakteriseres ved evnen til at formulere nye mål og strategier, samt at få kommunikeret disse til medarbejderne (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017:347).

I tiden omkring 1980'erne og 1990'erne var det primært management disciplinen der var i fokus, hvorefter leadership-disciplinen gjorde sit indtog omkring år 2000. Skarpt sat op kan man sige, at udviklingen er gået fra at en leder tidligere var en chef, der hjalp sine medarbejdere og gik forrest med opgaveløsninger jævnfør management-disciplinen, til at den moderne leder koncentrerer sig om udvikling i den økonomiske konkurrencedimension, ligesom ansvar og frihed uddelegeres til medarbejderne. Udviklingen har gjort, at der sker en højere uddelegering af opgaver til medarbejderne. Lederen skal nu i højere grad agere coach, facilitator og sparringspartner, for at

sikre at medarbejderen har de arbejdsmæssige rammer, der skal til for at arbejdsindsatsen bliver optimeret (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017:341-345). Leadership-disciplinen understøtter i højere grad ideen om individets frie vilje og tanken om selvledelse og den indre motivation (Krautwald, 2018:53).

3.3.2 McGregors ledelsestilgang

McGregor fremsatte i 1957 sin ledelsesteori hvor han definerede to menneskesyn kaldet teori X og teori Y. Ifølge McGregor er teori X-ledelsestilgangen præget af et menneskesyn, hvor det antages, at mennesker ikke kan lide at arbejde, er uambitiøse, ønsker ikke at påtage sig ansvar og vil så vidt muligt undgå at arbejde. I arbejdslivet betyder det derfor, at de for at opfylde de organisatoriske mål, skal underlægges kontrol og straf. Med andre ord, udgør de ydre faktorer deres primære motivationsfaktor. Det kræver en hierarkisk struktur med klare ledelsesbeføjelser. I modsætning hertil er teori Y, som tager udgangspunkt i at mennesker har lyst til at arbejde, påtage sig ansvar og udvikle færdigheder. De skal ledes med frie rammer, og rammer for selvledelse.

Ifølge McGregor opstår motivation når ledelses- og jobvilkår giver medarbejderen mulighed for at bidrage til organisatoriske og egne mål, derved fostrer X-ledelse X-medarbejdere, og Y-ledelse fostrer y-medarbejdere (Larsen, 2010:129) (Robbins, Judge, & Campbell, 2010:142-143).

3.3.3 Lewin's ledelsesformer

Kurt Lewins teori om de tre ledelsestyper blev udviklet i 1930'erne, men benyttes stadig i dag. Han deler ledelse ind i tre former; 1) Autoritær ledelse, 2) Demokratisk ledelse og 3) Laissez faire ledelse.

Autoritær ledelse udøves ved anvendelse af magt. Den autoritære leder er dominerende og fastlægger egenrådigt de mål der skal forfølges. Kommunikation foregår typisk som envejskommunikation gennem ordrer og direktiver, der informerer medarbejderne om hvordan deres daglige arbejde skal udføres. Det autoritære leder fokuserer på hurtig og effektiv problemløsning, og er ofte kun til stede for at kontrollere medarbejderne (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017:361).

Hvis en virksomhed er styret af demokratisk ledelse, vil medarbejderne arbejde mod en fælles målsætning. Arbejdsopgaverne planlægges i fællesskab og løses selvstændigt af medarbejderne. Lederen udøver en gruppeorienteret lederadfærd, da lederen opfatter sig selv som en del af gruppen. Det er dog vigtigt, at lederen stadig er saglig og objektiv i sin vurdering af de enkelte medarbejders præstationer.

Den demokratiske leder inddrager medarbejderne i beslutningsprocessen, men skal samtidig også være i stand til at træffe nødvendige og upopulære beslutninger. Medarbejderne og deres kompetencer inddrages, men det er lederen der træffer de endelige beslutninger. Lederen vil i sidste ende have ansvaret og ledelsesretten.

Laissez-faire ledelse udmønter sig i passivt lederskab. Lederen blander sig nødigt, kun hvis medarbejdere direkte opsøger det. Lederen kommenterer normalt ikke på opgaveløsningen og videregiver kun informationer. Denne form for ledelse kan forveksles med ingen ledelse, men den kan blandt andet bruges hvis det ønskes at tvinge selvstyrende teams til at stå på egne ben (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017:361-362).

3.3.4 Situationsbestemt ledelse ifølge Tannenbaum og Schmidt

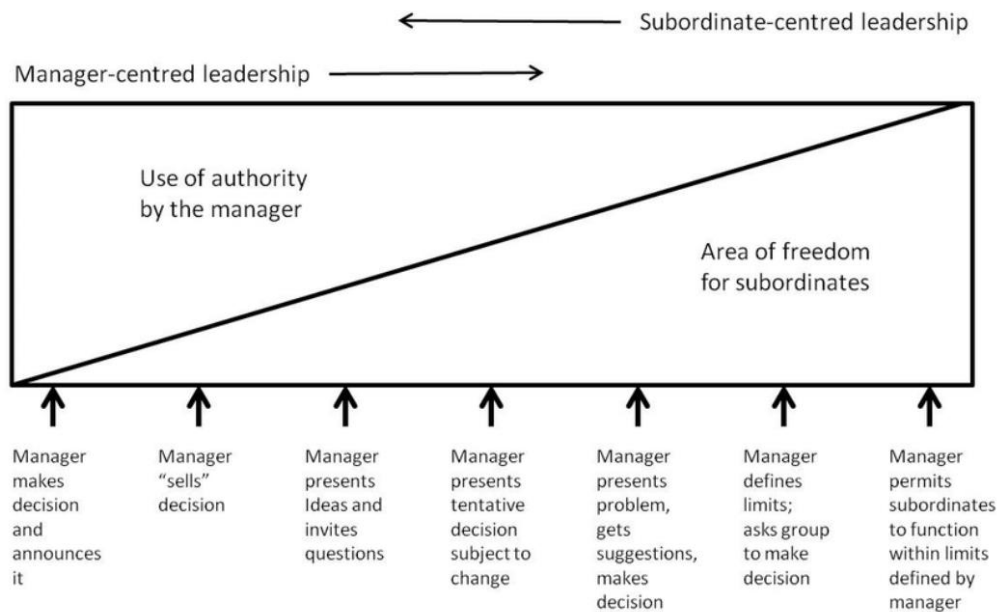
Situationsbestemt ledelse tager udgangspunkt i, at medarbejdere er forskellige, og at der derfor er brug for forskellige metoder til at lede medarbejderne mest effektivt.

Tannenbaum og Schmidts teori gennemgår syv mønstre, som hver relaterer sig til graden af den autoritet lederen bruger, og til den grad af frihed medarbejderen selv har til at træffe beslutninger. Formålet er at kombinere nogle eksterne og interne karakteristika for at kunne vurdere hvilken ledelsesform der er den optimale i situationen (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017:364). For at vælge det mønster der er det optimale i ledelsessituationen, skal der ses nærmere på tre forhold; 1) lederen, 2) medarbejderen og 3) situationen (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

I forhold til lederen er det blandt andet vigtigt at overveje lederens egne værdier, grad af tillid til medarbejderne, sikkerhed i situationen og lederens egen foretrukne lederstil. Derudover skal man huske at overveje medarbejdernes forventninger til lederen, samt deres forskellige personligheder og behov. Her er det særligt vigtigt at kende sine medarbejdere, da der eksempelvis er nogle typer der har let ved at tage ansvar og opsøge opgaver, hvor det er en udfordring for andre.

Til sidst er det vigtigt at tage højde for situationen der vælges ud fra. Her skal der overvejes hvilken type for organisation der er tale om, gruppens effektivitet, tidshorisonten og selve problemet eller arbejdsopgaven (Tannenbaum & Schmidt, 1973) (Skriver, Staunstrup , & Storm-Henninhensen, 2017).

Figur 3.2: Continuum of Leadership behavior



Kilde: Tannenbaum & Schmidt, 1973

Ledere der ligger længst til venstre i modellen er karakteriseret ved at de opretholder en høj grad af kontrol, og der lægges stor vægt på, hvad lederen er interesseret i, og hvordan han eller hun vil løse opgaverne. Ledere der er placeret i den højre side, karakteriserer ledere der frigiver høj grad af kontrol til sine medarbejdere (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

3.4 Sammenhæng mellem motivation og ledelsesteorier

De forrige afsnit har italesat indre og ydre motivation, samt redegjort for de ledelsesteorier der danner det teoretiske grundlag for ledelse i denne opgave. I dette afsnit sammenholdes den indre og ydre motivations menneskesyn med de gennemgåede ledelsesteorier, for at tydeliggøre samspillet mellem motivation og måden at lede på. Der ses nogle parametre der går igen i forhold til måden at lede og styre sine medarbejdere på, i forhold til hvilken type motivation det ønskes at medarbejderne besidder.

Den ydre motivation imødekommes med en ledelse der opsætter mål og belønner eller staffer alt efter hvordan disse mål opnås. Denne tankegang kan henføres til McGregors ledelsestilgang Teori X, da denne netop tager udgangspunkt i at individet skal styres og underlægges kontrol for at de vil yde en arbejdsindsats og opfylde organisationens mål (Larsen, 2010:129) (Robbins, Judge, & Campbell, 2010:142-143). Denne autoritære ledelsesstil ses derudover også både i management disciplinen og Lewins autoritære ledelsesform. I management disciplinen er der en tydelig opdeling af under- og overordnet, hvor sidstnævnte netop har fokus på planlægning, struktur, og overvågning af resultater (Robbins, Judge, & Campbell, 2010:316-317) (Skriver, Staunstrup, &

Storm-Henninhensen, 2017:347) (Larsen, 2010:210-212). Ligeledes karakteriserer Lewin den autoritære leder som en, der kun er til stede for at kontrollere medarbejdere, ved enerådigt at fastsætte mål og arbejdsmetoder som skal forfølges (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017:363).

I Tannenbaum og Schmidts model om situationsbestemt ledelse tages der udgangspunkt i at medarbejdere er forskellige, og at der derfor er behov for forskellige metoder til at lede dem mest effektivt på. Dette relateres til graden af den autoritet lederen har behov for at bruge, og graden af den frihed medarbejderen kan få til at træffe beslutninger selv. Derved ses der i deres model forskellige grader af autoritet som lederen kan bruge (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Tannenbaum og Schmidts model kan sammenholdes med den ydre motivation ved, at der ved brug af høj autoritet netop skabes ydre motivationsfaktorer.

Modsat den ydre motivation, kræver indre motivation mulighed for selvledelse og frihed til at bestemme over egne opgaver. Her kan der henvises til leadership-disciplinen, hvor lederens rolle er at inspirere og lede på et mere abstrakt niveau, og hvor mål og strategier bliver formuleret til medarbejderne, men at det er medarbejderne der kommer frem til målet. Det samme gør sig gældende i McGregors Teori Y, som modsat Teori X tager udgangspunkt i, at medarbejderne har lyst til at arbejde, påtage sig ansvar og udvikle færdigheder. Her ledes der netop med frie rammer, som skaber mulighed for selvledelse (Larsen, 2010:129) (Robbins, Judge, & Campbell, 2010:142-143).

I forhold til Lewins tre ledelsesformer er der hos den demokratiske leder og laissez faire leder meget mere fokus på indre motivation end hos en autoritære leder. Den demokratiske leder inddrager medarbejderne og lader dem udføre arbejdsopgaverne selv. Der er dog stadig en grad af autoritet, da det stadig er lederen der har ansvaret og ledelsesretten.

Ved Laissez-faire ledelse har medarbejderne i høj grad mulighed for at være selvledende, da denne kun nødtigt blander sig (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninhensen, 2017:361-362).

Som beskrevet har lederen i Tannenbaum og Schmidts teori om situationsbestemt ledelse mulighed for at tilpasse graden af autoritet og frihed til medarbejderne alt efter medarbejderen og situationen. For at skabe mulighed for den indre motivation, vil lederen derfor skulle vise en meget lav grad af autoritet, og give større grad af frihed til medarbejderen.

I figur 3.3 ses en sammenstilling af ovenstående argumenter for sammenspillet mellem den indre og ydre motivation og ledelsesteoriene. Det ønskes med modellen at vise de overordnede sammenhænge mellem de forskellige motivations- og ledelsesteorier. Sammenstillingen tager udgangspunkt i overordnede aspekter i teoriene, og dækker derfor ikke alle lag i teoriene, samt alle relationer mellem medarbejdere og ledere. Modellens formål at angive sammenhænge og ligheder som kan bruges som teoretiske overvejelser.

Figur 3.3 Sammenstilling af indre og ydre motivation med ledelsesteorier			
Motivation	Ydre motivation		Indre motivation
Ledelses-discipliner	Management		Leadership
McGregor	Teori X		Teori Y
Lewin	Autoritær	Demokratisk	Laissez-faire
Tannenbaum & Schmidts	Lederens styring Medarbejderens indflydelse		

3.5 Generation som begreb

Generationsbegrebet bruges ofte i studier til at beskrive og forklare de forskelle der opleves mellem aldersgrupper i samfundet og til at identificere individets rolle i historisk perspektiv. En generation er kendetegnet ved at den inkluderer personer, der er født omkring samme tid, og som deler sociale og historiske livsbegivenheder. Hver generation er blandt andet påvirket af deres forældre, medier, begivenheder og kultur (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

I henhold til aktuel forskning fastslås det, at der er en forskel i de værdier generationerne har. Undersøgelser har vist, at generationerne har forskellige personlighedstræk, holdninger, mental sundhed og adfærd. På baggrund af dette, mener forskere, at generationerne skaber deres egen værdibase bestående af holdninger, normer og adfærd (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Ifølge Howe og Strauss skifter generationerne ca. hvert 20. år (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Krautwald (2018) argumenter dog for, at generationskløfterne bliver smallere og smallere i takt med at verden udvikler sig hurtigere og hurtigere. Tempoet for teknologiens udvikling, gør at generationerne skifter karakter hurtigere end tidligere (Krautwald, 2018).

Hver gang en ny generation træder ind på arbejdsmarkedet arbejder virksomhederne med at forstå og imødekomme denne gruppe. Hver generation er unik, det gælder derfor om at forstå generationerne, så de ledes bedst muligt, og at generationerne kan arbejde sammen og være produktive (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

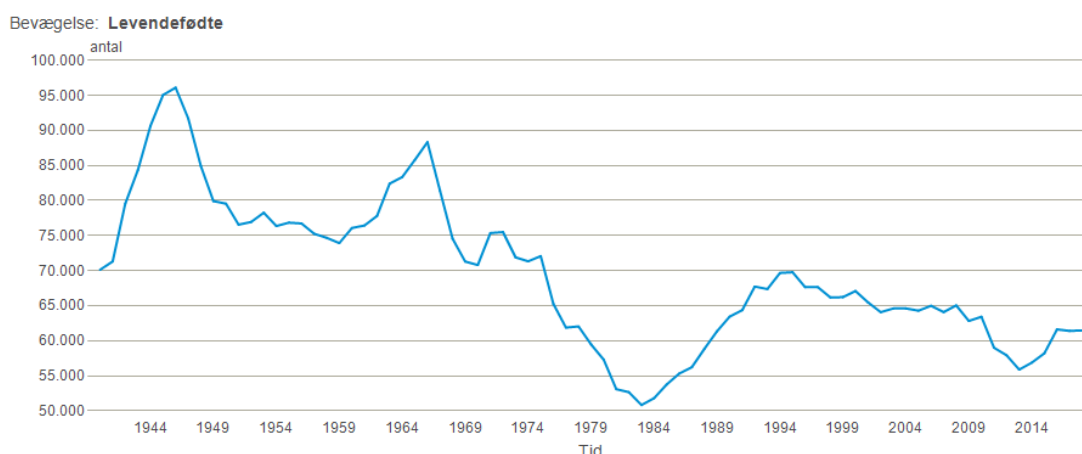
3.6 Beskrivelse af generationerne

I dette afsnit beskrives generation Y, generation X og generation Baby boomer, som hver har deres specifikke kendetegn. For at forstå generationernes kendetegn, er det interessant at se på den samfundsmæssige udvikling, som giver indblik i, hvordan kulturelle, økonomiske og teknologiske vilkår har drevet forandringer.

3.6.1 Generation Baby boomer

Baby boomer-generationen er defineret til at være født mellem 1946 og 1964 (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) (Krautwald, 2018) (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017). Navnet tilskrives generationen fordi der i årene efter 2. verdenskrig blev født mange børn (Krautwald, 2018). Der blev ifølge Danmarks Statistik født 96.111 børn i 1946, hvilket gør det til det år hvor der kom flest nyfødte til verden (Danmarks Statistik, 2020). Nedenfor ses en grafisk illustration over antallet af nyfødte i Danmark i årene fra 1940 til 2019. Dette viser et tydeligt billede af, det store antal børn der kom til verden i denne periode, modsat i de senere år.

Figur 3.4 Oversigt over fødsler fra 1945 til 1994



Kilde: Danmarks Statistik, BEV3A, 2020

Generation Baby boomers stod i 60'erne bag ungdomsoprøret, og det store demokratiske opsving der derefter fulgte. Gennem frigørelsen af de sociale og kønsmæssige hierarkier og kvindernes indtog på arbejdsmarkedet var de med til at skabe ny værdi. Den tidligere mangel på stort set alt efter krigens tid, blev langsomt erstattet med overflod (Krautwald, 2018). Danmark oplevende en økonomisk optur, og der kom styr på økonomien. Generationen var ikke længere optaget at finde mad og ly, hvilket skabte en økonomisk optimisme som var grundlag for en stigende produktion og udvikling. Denne økonomiske optimisme gjorde at flere fik en trang til at etablere familie efter nogle turbulente år (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017). Årene var præget af rige dage, hvor socialhjælp, dagpenge, tjenestemandspensioner og ofte livslange ansættelser medførte

en økonomisk tryghed og sikkerhed (Krautwald, 2018). Alt gik godt, hvilket også gjorde at der var mulighed for at eksperimentere med nye projekter og ideer, blandt andet var det i disse år, man eksperimenterede med it og computere for første gang (ibid).

Generationen er kendetegnet ved at de i høj grad er præget af håb og optimisme på grund af den økonomiske fremgang efter krigen. Generationen beskrives også med en høj arbejdsmoral, som gør at de også kendetegnes som workaholics. De arbejder hårdt, har en stræk loyalitetsfølelse overfor deres arbejdsplads, hvilket gør, at de i nogen grad også føler sig ejet af den organisation de arbejder i. Ligeledes følger en tankegang om, at anciennitet går hånd i hånd med forfremmelse og autoritet (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017). Hvis man som leder skal motivere en generation Baby boomer, skal det ofte være igennem anerkendelse gennem forfremmelse eller lignende motivationselement der udtrykker status (Nielsen, 2019).

3.6.2 Generation X

Generation X er defineret som at være født i årene 1965-1979 (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) (Krautwald, 2018) (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017). Generation X er kendetegnet ved at være de første individualister (Krautwald, 2018:19). Modsat Baby boomers der kæmpede for at skabe et samfund for alle, har generation X i højere grad fokus på at skabe en tilværelse for dem selv, og stabilitet for deres familie. Det er en generation der i højere grad har fokus på livet uden arbejde i fokus, og derved er denne generation med til at skabe fokus på work-life balance (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017).

Work-life balance handler om en ny måde at lede og organisere, for at sikre at medarbejderne bliver velfungerende og produktive på arbejdet og derhjemme. Det væsentlige i work-life balance er at medarbejderne selv skal være med til at tilrettelægge hvor, hvornår og hvordan han eller hun skal arbejde. Det kræver at lederen og organisationen er fleksible og respekterer medarbejderens valg (Skriver, Staunstrup, & Storm-Henninshensen, 2017:345).

Generation X voksede op med fri leg og fokus på processen frem for resultatet. De oplevende samtidig et uddannelsessystem, der begyndte at ligge afstand til og kritiserede gamle, store, historiske og filosofiske sandheder og fortællinger. Dette har gjort, at generationen er mere fri og ubegrænset, men også mistroisk overfor autoriteter (Krautwald, 2018:19). Som følge af tidens grænseløshed udviklede generationen sig til at være ambitiøs og resultatorienteret, og deres arbejde var præget af udvikling, udfordring, forfremmelser og høje gager. Det er en generation der knoklede for at få succes, og samtidig hængte de sig på den amerikanske drøm om evig vækst og endeløs realisering af individet (ibid).

Generation X oplevede at teknologien begyndte også at få en tiltagende rolle i samfundet, ved at der kom mobiltelefoner, computeren blev personlig og internettet gjorde folk mere uafhængige. Generationen går fra at være resultatorienterede til at være ego centrerede. Arbejde og udvikling

bliver noget, man selv tager ansvar for, og der sker en opfattelse af at det enkelte menneske er et selvrealiseringsprojekt (Krautwald, 2018). De var den første generation der fik adgang til at indsamle information hurtigt gennem en computer, hvilket skabte en del skepsis, da man lærte at man ikke kan stole på alt man læser og hører, på grund af den nye effektive og hurtige måde at tilegne sig ny viden på (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017). Hvis du som leder skal motivere generation X, skal det ofte være i form af at booste deres oplevelse af succes i deres arbejde, dette kan blandt andet gøres ved højre løn, bonusser eller forfremmelse (Nielsen, 2019).

3.6.3 Generation Y

Generation Y defineres til at være født mellem 1980 og 1995 (Krautwald, 2018:22). De er født ind i familier hvor de udgjorde centrum for familielivet, og derfor er de blandt andet også kendt som en generation af curlingbørn. De er vokset op med fokus på det enkelte barn og dets behov i familien (Krautwald, 2018).

På grund af en økonomisk vækst gennem 1990'erne og 2000'erne er generation Y vokset op med relativt gode økonomiske vilkår. Det har gjort at forældrene har kunne tilbyde deres børn flere muligheder (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017).

Generation Y beskrives som mulighedsorienterede, digitalt stærke og udviklingsinteresserede. Det er en generation der har stort fokus på uddannelse, og de anerkender, at vejen til succes ligger i den videregående uddannelse. En undersøgelse lavet i USA viste, at 90% af eleverne på den undersøgte high school forventer at gå på college. 70 % af dem forventer at arbejde i professionelle job, og 70% af de studerende mener, at college er nødvendigt for at opfylde deres mål (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

Generationen er kendetegnet ved at være selvstændige, selvbevidste og individualister. De individualistiske træk som generation Y er kendetegnet ved, er blandt andet, at deres fokus på at skabe sig en karriere, ofte bunder i et fokus på det udviklingsorienterede aspekt i deres tilværelse, frem for et ønske om at stige på den hierarkiske ansvarsstige i virksomhederne. Generationen går op i titler, da disse repræsenterer en grad af individuel succes, hvorfor dette også er en motivationsfaktor for dem (Nielsen, 2019)

Generation Y vokset op med et meget uforudsigeligt og omskifteligt virkelighedsbillede. De er vant til at navigere i en verden, hvor der er mange ubekendte faktorer og lav sigtbarhed. De er vokset op med internettets overflod af information, hvor det er nemt at tilegne sig ny viden. De er derfor klar over, at det ikke længere kun handler om at tilegne sig viden, men lige så meget om at selekttere i viden, og identificere hvad der skal bruges hvornår (Bach, 2014).

Generationen Y er vokset på i en tid, hvor de har lært at tilpasse sig. Adgangen til teknologi og information gør det naturligt for dem, at inddrage denne IT-verden i job. De sætter samtidig deres lid til, at teknologiske fremskridt kan redde mange af verdens kommende kriser.

Med baggrund i at de er vokset op med den digitale verden, er de vant til at være forbundet med hele verden. De hopper ind og ud af den digitale og fysiske verden, hvilket gør at de ikke skelner mellem dem. Derved forholder de sig til konstant forandring, hvilket afføder en vis omstillingsparathed (Krautwald, 2018).

Den digitale verden har blandt andet også været med til at skabe det grænseløse arbejdsliv, som generation Y er en del af. De skelner derved ikke skarpt mellem privatliv og arbejdsliv (Nielsen, 2019) (CompanYoung, 2015).

Det er en generation der føler sig forpligtet til at leve op til deres forældres og deres egne forventninger. De har haft mange muligheder, men er også vokset op i en tid, hvor den globale konkurrence har skruet op for de faglige forventninger, og hvor internettet har skruet op for de sociale (Krautwald, 2018).

De har en passion for at gøre en positiv forskel på verden, de søger arbejde med mening og hvor de kan gøre en forskel. De er drevet af meningsfyldt og formålsdrevet arbejde (CompanYoung, 2015).

3.6.4 Forskelle på generationer

International forskning har fastslået, at der er forskelle i generationernes træk, holdninger, mental sundhed og adfærd. Samlet set er Generation X og Generation Y mere individualistiske og selvfokuserede end generation Baby boomers. Den største forskel i arbejdsværdierne mellem generationerne er værdien af fritid (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

En undersøgelse lavet i 2007, undersøgte 200 kandidater og MBA-studerende svarende til generation X og nuværende kandidatstuderende svarende til generation Y fra Fordham University Schools of Business. Her blev 25 faktorer, omhandlende hvad der motiverede dem mest i deres arbejde, undersøgt. De to gruppers resultater, og en gruppe Baby boomers resultater blev sammenlignet (Montana & Petit, 2008). Undersøgelsen viste generation X og Y rangerede de 25 faktorer forholdsvis ens. De rangerede begge "respekt for dem som person" og god løn, som at være de største motivationsfaktorer. Begge grupper havde lignende motivationsfaktorer i deres top seks, herunder "mulighed for fremmelse", "mulighed for at udføre interessant arbejde" og "mulighed for selvudvikling og forbedring". Generation Y adskilte sig dog fra generation X ved, at det at "have det godt sammen med andre på jobbet", var placeret som tredje i deres top seks. Denne faktor er ikke prioriteret af generation X eller Baby boomers (Montana & Petit, 2008).

Generelt viser de fleste studier, der er lavet på området, at generation X og generation Y anser deres arbejde som mindre centralt i deres liv, at de værdsætter fritid mere og udtrykker svagere arbejdsmoral end Baby boomers. Undersøgelser viser, at yngre generationer sætter højere pris på fritid, og mindre pris på at arbejde for arbejdets skyld. Generation X og især generation Y har konsekvent højere individualistiske træk.

De ydre arbejdsværdier som eksempelvis løn motiverer i højere grad generation Y og særligt i generation X. Undersøgelser har særligt fundet, at generation X i signifikant højere grad værdsætter penge, status og prestige end Baby boomers (Twenge, 2010).

De indre værdier synes at være relativt ensartede på tværs af generationerne.

Det fandtes ingen generationsforskelle i de altruistiske værdier. Dermed ikke sagt, at det at fremhæve tilbud om frivilligt arbejde, og fokus på at hjælpe andre ikke er effektivt for virksomheder, det vil bare ikke tiltrække generation Y mere end de andre generationer (ibid).

I forhold til jobtilfredshed, engagement og jobstabilitet, viser undersøgelser, at Generation Y er mere tilfredse med deres job, og ønsker jobsikkerhed i højere grad end ældre generationer. Samtidig ses der i samfundet en tendens til at medarbejdere har flere jobskift end tidligere (ibid).

De nuværende empiriske undersøgelser tyder på, at generation Y og i nogen grad generation X er svære at motivere. På tværs af flere undersøgelser, påvises det, at de finder arbejde mindre centralt i deres liv, de værdsætter fritid højere, og er mindre tilbøjelige til at arbejde hårdt. Det er svært at sige, om disse kendetegn gør, at produktiviteten på sigt vil falde, eller om de sætter pris på deres fritid, og arbejder lige så hårdt og produktivt som andre generationer (Twenge, 2010).

Undersøgelserne er lavet i USA, hvor arbejdstiden er steget markant de seneste 30 år. Forskerne mener derfor, at denne efterspørgsel efter fritid kan hænge sammen med dette (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

3.7 Ledelse af generation Y

Generation Y træder ind på et arbejdsmarked, hvor erfaring ikke længere har samme gyldighed som tidligere på grund af arbejdsmarkedets store omskiftelighed. Generation Y har brug for ledelse, samt brug for at få indblik i de ældre generationers erfaringer (Bach, 2014).

Generation Y er den generation, der føler sig mindst forpligtet i jobbet. Det de finder vigtigst i jobbet er følgende ting; selvstændige opgaver, mulighed for udvikling, tætte menneskelige relationer, opmuntring og feedback, overskuelighed og klare retningslinjer, tid til fordybelse, bæredygtighed, etiske ledere, work-life balance samt en moderne it-værktøjskasse og et moderne og kreativt miljø (Krautwald, 2018).

De forventer at blive taget imod som dynamiske bidragsydere på arbejdspladsen, hvor de frit kan bidrage med deres mange ideer. Organisationer skal derfor bygge på lyst, interesse og initiativ og som leder skal man være tydelig, ærlig og indgå aktivt i dialog (Bach, 2014).

Generation Y vil gerne hjælpes, men de vil ikke kontrolleres og reduceres til et redskab i en værktøjskasse. Lederen skal derfor afsætte tid til at vise interesse for både deres arbejde og personlighed. Generation Y har ikke behov for at skulle lede sig selv, ligesom generation X i høj grad foretrækker. Generation Y ønsker at være del af en overskuelig hverdag, hvor det tydeligt

fremgår hvad der forventes af dem. Ledelsesopgaven er her at sætte rammerne for opgaverne i virksomhederne og organisationerne, så de unge forstår hvad forandringsarbejdet går ud på, og hvad der forventes af dem. Generation Y ønsker at blive inspireret og ikke styret. Derfor handler det om at formå at integrere de unges ressourcer og stimulere deres specifikke behov for anerkendelse og retning (ibid).

Generationen har et ønske om at forstå organisationens formål, da de har et ønske om at skabe værdi i større sammenhæng. Det skal derfor være tydeligt hvad den enkelte skal gøre. Derfor er følgende ting vigtigt at gå op i som leder; Grundig introduktion, specifikke adfærdsmål for de unge, gennemskuelige arbejdsbeskrivelser, håndgribelig forventningsafstemning, konkrete beslutninger og direkte anvisninger på, hvad der kræves af de unge for at de gør et godt stykke arbejde. I arbejdet med at præcisere virksomhedens formål, er det vigtigt at være præcis og tydelig, da det er vigtigt at de kan forholde sig til konkrete, og transparente formuleringer (ibid).

For Generation Y handler titler om hvordan man byder ind i organisationens formål, og ikke hvor man ligger hierarkisk. Titlen skal afspejle hvad medarbejderen skaber i organisationen, og ikke hvor man er på rangstigen. Titlerne kan bruges som motivation da den kan være med til at skabe identitet og give et billede af succes (Nielsen, 2019) (Krautwald, 2018).

Generation Y er meget opmærksom på etik og moral i deres liv og arbejde. En leder skal være opmærksom på, hvordan han eller hun bruger sin magt og fremstiller sig selv frem for andre. Undersøgelser har vist, at unge søger virksomheder og ledere, der opfører sig ordentligt og lever op til god etik og moral (Krautwald, 2018).

I forhold til den bæredygtige udvikling, som får mere og mere fokus i samfundet, spiller dette element også en rolle, hvis man ønsker at skabe en attraktiv arbejdsplads for generation Y. De anser organisationer der omfavner den bæredygtige udvikling som fremsynede. Organisationer der ikke forholder sig aktivt til den bæredygtige udvikling, vil komme til at have det svært i fremtiden.

Sidst men ikke mindst, ønsker de unge, en arbejdsplads, der forstår at give plads til både det enkelte menneske, og den store kollektive fællesskabsgruppe. De unge søger arbejdsmiljøer, der giver plads til det hele menneske (Krautwald, 2018).

Søren Blem Bachs (2014) klare opfordring til ledere i dag, er at forsøge at indgå aktivt i en dialog med fokus på at realisere det potentiale og den dedikation Generation Y rummer. Han fastslår, at hvis man ikke imødekommer medarbejdere fra Generation Y risikerer man, at der opstår en distance mellem dem og lederen, som kan udvikle sig til en distance til organisationen. Dette kan være grund til, at de vælger at søge videre til et nyt job, og finde en arbejdsgiver der kan lede dem, og hjælpe dem med at realisere deres potentiale. Generation Y søger gennemsigtighed i de rammer de skal navigere inden i (Bach, 2014).

Kilber, Barclay og Ohmer (2014) har på baggrund af eksisterende litteratur hvor generation Y er beskrevet, fremsat 7 tips til ledere om hvordan de skal lede og styre generation Y, så de kan skabe mere produktive resultater. Anbefalingerne er udelukkende baseret på Generation Y's træk, så lederne skal være opmærksomme på, at implementering af nogle af disse tiltag, kan have en negativ effekt på nogle af de andre generationer på arbejdspladsen (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

En måde at imødekomme Generation Y på, er ved at skabe et arbejdsmiljø hvor generation y føler de får noget igen. Tidligere generationerne viser en tendens til at have accepteret et standardiseret arbejdsmiljø, men Generation Y ønsker et arbejdsmiljø hvor de også føler at de får noget igen, det kan blandt andet være ved at der er mulighed for karrieudvikling, fleksible arbejdstider og arbejdsprocesser, work-life balance og tillid. For Generation Y forekommer arbejde overalt på grund af netværk og de digitale løsninger deres arbejdsliv forbundet med. Deres privatliv og arbejdsliv er ikke skilt ad på samme måde som tidligere generationer, hvilket gør at der skal være fokus på en fleksibilitet, som gør at generation Y får tid til at udrette alt det de skal (Ibid.).

Andet punkt er at virksomhederne skal forbedre deres bonus og anerkendelsesmetoder. Generation Y er vokset op med, at de som børn, fik en medalje bare for at deltage. De havde forældre der konstant var opmærksomme på dem, og heraf kommer deres behov for feedback og ros. Kilber, Barclay og Ohmer (2014) fremlægger, hvordan feedback og ros skal bruges til at øge produktiviteten og moralen på arbejdspladsen. Dette gøres ved at have fokus på at skabe en kontekst for, hvordan medarbejdernes bidrag relaterer til team- og organisatoriske mål, organisationens kunder og endda til samfundet. Denne systematiske indramning af feedback og ros, gør at ros og feedback går fra at være ufortjent hype til en praktisk informationsstrøm, der kan hjælpe og forme den ønskede adfærd og forbedre resultaterne (Ibid).

Tredje punkt handler om hvordan træningsteknikker skal tilpasses til Generation Y's læringsstil. Læring skal gøres til en tre-trinsproces, hvor generationen skal have mulighed for at lytte, se og derefter gøre det. Dette gør det muligt for lederne at vise og lære de grundlæggende ting, og derefter lade Generation Y få mulighed for at prøve på egen hånd. Generation Y lærer bedst ved at få en retning, og derefter selv få lov at lære og vokse undervejs. Generation Y foretrækker visuelle læringsmetoder kombineret med video og multimedia (ibid).

Fjerde punkt omhandler lederens rolle i forhold til samarbejde. Generation Y er teamorienteret. De nyder at samarbejde med andre, samt et uformelt arbejdsmiljø. Ledere skal derfor vise at de er interesseret i at samarbejde og skabe rammer hvor det er muligt at samarbejde. Dette kan blandt andet gøres ved at sammensætte teams til samarbejde på projekter. Hver generation har færdigheder, som de andre generationer ikke har. Det kan derfor være en god ide at sammensætte teams på tværs af generationerne. Ved at udnytte hver generations kompetencer kan lederne skabe

tværgeneratorisk mentorordning for at samle generationerne. Andre foreslår også mentorprogrammer (ibid).

Femte punkt handler om at lederne ikke skal micro-manage deres medarbejdere. Lederne skal altså ikke tildele arbejdet, og fortælle dygtige medarbejdere hvordan de skal løse det, overvåge eller overtage når arbejdet ikke bliver løst lige præcis som lederen ønsker. Generation Y har brug for frigørelse, og ledere vil ikke få succes ved at micro-management. Det vil føre til en gruppe medarbejdere der bliver modløse og mister interessen for jobbet. Ledere skal fungere som en slags coach eller mentor, der giver mulighed for en coachende tilgang der skaber dialog i stedet for monolog. Ledere skal give generationen de nødvendige værktøjer og ressourcer, de har brug for, for at komme i gang med projektet, og lade generation Y tage ejerskab (ibid).

Sjette punkt handler om at skabe mening med arbejdet. En måde at skabe loyalitet blandt medarbejdere i Generation Y, er at give dem arbejde der gør en forskel. For at sikre at Generation Y ved hvordan det arbejde de udfører, bidrager til en større helhed, skal ledere sørge for, at medarbejderne er opmærksomme på virksomhedens vision, mission og værdier. 86% af generation Y-medarbejdere oplyser, at det er vigtigt, for dem at involvere sig og give tilbage via deres arbejde, og have en positiv indflydelse på verden (ibid).

Sidste punkt som de fremsætter, omhandler måden at kommunikere på. Når Generation Y medarbejdere sender en e-mail, forventer de et øjeblikkeligt svar, og nogle gange lægger de mere vægt på hastigheden end værdien af svaret. For at imødekomme dette ønske skal ledere tydeligt indikere hvornår medarbejderne kan forvente et svar. F.eks. ved at indstille deres udstyr til "forstyr ikke" eller "ude af kontorer". På denne måde forstår de, at personen ikke er i stand til at svare med det samme (ibid).

3.8 Sammenfatning

Dette afsnit udgør en opsamling af de vigtigste punkter fra den teoretiske referenceramme. Formålet er at skabe overblik inden den analytiske og diskuterende del af undersøgelsen.

Ifølge teorien har arbejdsmarkedets udvikling vist en ændring i måden hvorpå man motiverer og leder sine medarbejdere mest hensigtsmæssigt i forhold til deres arbejdsopgaver. Der ses en tendens til at medarbejdere har fået større ansvar i forhold til deres opgaver, og samtidig er de blevet mere selvledende.

Den indre motivation imødekommer den øgede kompleksitet i arbejdsopgaverne, hvor de ydre motivationsfaktorer kan risikere at underminere den kreativitet der er behov for. Den indre motivation virker som en drivkraft i sig selv, og den ændrede organisering hvor mange arbejdspladser i højere grad giver medarbejderne større grad af selvledelse, spiller godt op mod den indre motivation. Teorien fastslår yderligere at den indre motivation er en vedvarende

ressource, hvor den ydre motivation kun vil virke effektivt på kort sigt. Daniel Pink og Teresa Amabile mener, at den ydre motivation underminerer den indre motivation, hvor Ryan og Deci i højre grad tager udgangspunkt i, at man kan være motiveret af forskellige grader af ydre og indre motivationsfaktorer (Pink, 2011) (Amabile, 1998) (Gagné & Deci, 2005).

I figur 3.3 er den indre og ydre motivation koblet sammen med de fremlagte ledelsesteorier. Det ses at den ydre motivation kan kobles sammen med ledelsesformer der giver lederen stor autoritet og medarbejdere mindre grad af frihed til at bestemme over egne arbejdsopgaver. Hertil kan den ydre motivation henføres til management-disciplinen, McGregors teori X og Lewins autoritære ledelsesstil. Samtidig gør det sig gældende at lederen ifølge Tannenbaum og Schmidt's situationsbestemte ledelse skal tilpasse ledelsesstilen så den bærer præg af at være autoritær, og give medarbejderen mindre grad af selvledelse.

Den indre motivation imødekommes derimod ved ledelse der er inddragende og giver medarbejderen frihed til at lede sig selv. Dette imødekommes ved at tage udgangspunkt i leadership-disciplinen, McGregors teori Y samt Lewin's demokratiske og Laissez-faire ledelsesformer. Samtidig vil lederen ifølge Tannenbaum og Schmidts's situationsbestemte ledelse, skulle give medarbejderne stor grad af frihed.

Ifølge teorierne karakteriseres generation Y af at vægte fleksibilitet, work-life balance, udviklingsmuligheder og en nærværende leder højt. Herunder ønsker generationen personlig feedback og sociale relationer på arbejdspladsen. Desuden karakteriseres generationen til at være drevet af formål og meningsfyldt arbejde (Krautwald, 2018) (Von der Recke, Harlev, Hansen, & Thomsen, 2017) (Nielsen, 2019) (CompanYoung, 2015).

Generation Y søger et arbejdsmiljø, hvor de har mulighed for at bidrage med deres kompetencer, og samtidig få noget igen. De tilbagegivende faktorer kan blandt andet være mulighed for karriereudvikling, fleksible arbejdstider og arbejdsprocesser, work-life balance og tillid.

Generation Y søger altså et arbejdsmiljø, hvor de som gengæld for deres arbejdsindsats, får frihed til at realisere sig selv.

Deres arbejdsliv og privatliv er ikke skarpt adskilt på grund af de mange digitale muligheder for hele tiden af være på, derfor vægtes fleksibilitet særligt højt (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014) (Krautwald, 2018).

Ved ledelse af generation Y peger litteraturen på, at de har et stort behov for en nærværende leder der blandt andet giver dem feedback og anerkendelse. Denne feedback og anerkendelse skal blandt andet være med til at italesætte formål og mening ved medarbejdernes arbejde, for at sætte det i kontekst i forhold til resten af organisationen og samfundet (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Da generation Y netop ønsker at forstå organisationens formål, er det vigtigt, at dette bliver tydeliggjort (Krautwald, 2018).

Generation Y lærer bedst ved at få en retning, og derefter selv få lov at vokse og lære undervejs (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Generation Y sætter pris på at få udstukket de overordnede rammer, men at de selv har ansvar for at løse opgaverne. De ønsker at blive inspireret og ikke styret (Krautwald, 2018). Det er særligt vigtigt, at lederen ikke dikterer arbejdet og hvordan det skal løses, da generation Y har brug for frigørelse for at kunne udløse deres potentiale. Lederne skal sørge for at give de nødvendige værktøjer og ressourcer, så medarbejderne selv kan tage ejerskab (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

Generation Y vil inddrages og have gennemsigtighed, hvilket stiller et krav til at lederen er tydelig, ærlig og indgår i dialog. En distance mellem leder og medarbejder, kan afføde en distance til organisationen (Bach, 2014) (Krautwald, 2018).

Ud fra ovenstående kan det udledes at generation Y ifølge teorien vægter frihed og mulighed for selvledelse i forhold til arbejdsopgaver højt, hvilket er faktorer som stimulerer indre motivation.

4 Analyse

Dette afsnit præsenterer resultaterne af dataanalysen af den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Indledningsvis præsenteres og beskrives fravalg og valg i forbindelse med rensningen af data. Derudover undersøges stikprøvens karakteristika og repræsentativitet i forhold til målpopulationen. Herefter fremstilles de analytiske resultater med henblik på at få indsigt i generation Y's præferencer og ønsker i forhold til ledelse og rammer for deres arbejde. Denne undersøgelse beskæftiger sig således kun med, hvad der karakteriserer generation Y. Afslutningsvis inddrages besvarelser fra generation X og generation Baby boomer, for at undersøge forskelle mellem generationerne.

4.1 Data

Inden analysen af den indsamlede data påbegyndes, renses datafilen for ugyldige svar, herunder undersøges der for missing values og outliers. Missing values kan opstå fordi respondenterne ikke har færdiggjort spørgeskemaet eller besvaret alle spørgsmål. Ud fra en vurdering af hvor stort et antal manglende svar respondenterne har i de centrale spørgsmål for opgaven, vurderes det ud for hver enkelt besvarelse, hvorvidt den kan bruges i den videre analyse. Der undersøges ligeledes for outliers i besvarelserne, ved at se om der nogle dataværdier der afviger markant fra de øvrige i datasættet. Her vurderes det ligeledes ud fra hver enkelt besvarelse, om det skyldes en tydelig fejl i forbindelse med dataindtastningen, eller om det kan udledes at respondenterne åbenlyst har svaret forkert, før besvarelserne kan fravælges.

Inden rensning af den indsamlede data, var der i alt 418 besvarelser af spørgeskemaet. Spørgeskemaundersøgelsen var åbent fra den 17. marts til og med den 31. marts, hvor det blev distribueret via et anonymt link på de sociale medier Facebook og LinkedIn. På Facebook blev opslaget delt 20 gange, og på LinkedIn blev det delt 4 gange.

Undersøgelsens formål er at undersøge generationernes præferencer og holdninger, særligt med fokus på generation Y. Det vurderes derfor, at alle besvarelser hvor respondenterne ikke har tilkendegivet deres fødselsår, er ubrugelige. Der er 29 besvarelser hvor respondenterne ikke har tilkendegivet deres fødselsår (jf. bilag 2.1). Disse respondenter er blevet fjernet fra undersøgelsen.

Ved yderligere analyse af data, kan det ses, at der er et større antal missing values i spørgsmålene efter baggrundsvARIABLENE, disse spørgsmål er holdningsspørgsmål (jf. bilag 2.2). Det undersøges derfor, om de manglende besvarelser er tilfældige, eller om respondenterne ikke har angivet svar derefter. 35 respondenter har ikke angivet svar efter spørgsmålene omkring baggrundsvARIABLENE, hvilket indikerer at de har afbrudt besvarelsen. Deres besvarelser anses derfor som ugyldige, og fjernes fra de resterende besvarelser. Der er derudover fjernet 4 andre besvarelser, som er blevet afbrudt længere inde i besvarelsen.

For de resterende besvarelser med missing values, fastslås det at de er tilfældigt fordelt på respondenternes svar, dermed vurderes det, at besvarelserne stadig kan bruges i den videre analyse. Det er dog benævnelsesværdigt, at der er 11 missing values ved spørgsmålet omkring hvilken branche respondenterne arbejder indenfor.

På baggrund af, at spørgeskemaundersøgelsen primært rummer holdningsspørgsmål, er det særligt vigtigt at overveje hvorvidt eventuelle outliers skal fjernes eller ej. Ved fjernelse af outliers for holdningsspørgsmål, risikerer man at fjerne respondenter der har en anden holdning end de resterende respondenter, og på den måde skiller sig ud fra mængden. Der fjernes derfor ingen besvarelser på baggrund af outliers.

Kriteriet for at kunne besvare spørgeskemaundersøgelsen var at personen var over 18 år og en del af det danske arbejdsmarked, og da det kun ønskes at undersøge generation Baby boomer, generation X og generation Y, sorteres de resterende besvarelser fra. Der sorteres derfor 35 respondenter fra, som ikke tilhører én af de tre generationer (jf. bilag 2.3). Derudover ønskes det at undersøge den nuværende situation på arbejdsmarkedet. 3 respondenter har tilkendegivet at de er udenfor arbejdsmarkedet, de sorteres fra (jf. bilag 2.4).

Der er i alt sorteret 106 ugyldige besvarelser fra, hvilket mindsker risikoen for tilfældige fejl. Det betyder at der i den følgende analyse, arbejdes videre med den rensede data bestående af 312 besvarelser. I tabel 4.1 ses fordelingen af respondenter i forhold til de tre generationskategorier. Ud af de i alt 312 besvarelser tilhører 38 af dem generation Baby boomer, dette svarer til en procentandel på 12,2 % af alle besvarelser. 67 respondenter, svarende til 21,5%, tilhører generation X. De resterende 207 besvarelser tilhører respondenter fra generation Y. Denne andel svarer til 66,3 % af de samlede besvarelser.

Tabel 4.1 Fulde besvarelser fordelt på generationer. Antal og procent.		
	Antal	Procent
Baby boomer	38	12,2 %
Generation X	67	21,5 %
Generation Y	207	66,3 %
I alt	312	100 %
Anm: Tabellen viser, hvordan respondenterne fordeler sig på de tre generationer. I alt bruges 312 respondenter til den videre analyse.		

4.2 Beskrivelse og repræsentativitet af stikprøven

I dette afsnit undersøges og beskrives stikprøven ud fra de baggrundsspørgsmål respondenterne har besvaret i spørgeskemaundersøgelsen. Stikprøven er delt op i tre grupper baseret på hvilken generation respondenterne tilhører. Hver generation beskrives ud fra stikprøvens fordeling af køn, region, beskæftigelse, uddannelsesniveau og branche. Hertil stikprøvernes repræsentativitet i

forhold til målpopulationen undersøges. Målpopulationen er alle personer der tilhører enten generation Y, generation X eller generation Baby boomer, og som arbejder i Danmark og er en del af arbejdsmarkedet.

	Tabel 4.2 Fordeling af baggrundsvariable for generation Y, generation X og generation Baby boomer. Procentandel.		
	Generation Y	Generation X	Generation Baby boomer
Køn			
Kvinder	62,8 %	80,6 %	73,7 %
Mænd	37,2 %	19,4 %	26,3 %
Region			
Region Hovedstaden	49,3 %	43,9 %	34,2 %
Region Sjælland	15,1 %	42,4 %	55,3 %
Region Syddanmark	27,3 %	12,1 %	7,9 %
Region Midtjylland	8,3 %	1,5 %	-
Region Nordjylland	-	-	2,6 %
Beskæftigelse			
Fuldtidsarbejde	57,5 %	82,1 %	92,1 %
Deltidsarbejde	2,9 %	16,4 %	7,9 %
Studerende med studiejob	36,2 %	-	-
Studerende uden studiejob	1 %	-	-
Jobsøgende	2,4 %	1,5 %	-
Uddannelsesniveau			
Folkeskole	0,5 %	1,5 %	2,6 %
Gymnasial uddannelse	10,6 %	4,5 %	-
Erhvervsuddannelse	6,8 %	22,4 %	28,9 %
Kort videregående uddannelse (under 3 år)	6,8 %	19,4 %	31,6 %
Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år)	39,1 %	32,8 %	26,3 %
Lang videregående uddannelse (5 år eller mere)	36,2 %	19,4 %	10,5 %
Branche			
Kultur, fritid og anden service	11,9 %	7,7 %	7,9 %

Offentlig administration, undervisning og sundhed	32,3 %	40 %	31,6 %
Erhvervsservice	7,5 %	9,2 %	13,2 %
Ejendomshandel og forsikring	3 %	10,8 %	15,8 %
Information og kommunikation	14 %	9,2 %	5,3 %
Handel og transport	15,4 %	9,2 %	13,2 %
Bygge og anlæg	5 %	4,6 %	7,9 %
Industri, råstofvinding og forsyningsvirksomhed	8,5 %	9,2 %	5,3 %
Landbrug, skovbrug og fiskeri	2,5 %	-	-
Anm: Tabellen viser fordelingen af baggrundvariablene køn, region, beskæftigelse, uddannelsesniveau og branche fordelt på generation Y, generation X og generation Baby boomer.			

Ud fra tabel 4.2 ses det, at ud af de 207 respondenter som er en del af generation Y er 62,8 % af respondenterne kvinder og 37,2 % af dem er mænd. Af de 67 respondenter fra generation X er 80,6 % kvinder og 19,4 % mænd. Ud af de i alt 38 respondenter fra generation Baby boomer er 73,7 % kvinder og 26,3 % mænd.

I tabel 4.3 fremgår en repræsentativitetstest af stikprøvens fordeling af køn i forhold til målpopulationen. Det kan på baggrund af denne, ud fra et 95 % signifikansniveau, konkluderes at stikprøven afviger signifikant fra målpopulationen for alle tre generationer. Fordelingen af køn i stikprøverne for de tre generationer afviger derved markant fra målpopulationen. I tabel 4.3 kan det ses, at der i generation Y's besvarelser er en overrepræsentativitet af kvinder på 28 besvarelser. Generation X overrepræsenteret med 21 besvarelser fra kvinder, og det samme gør sig gældende for generation Baby boomer, hvor kvinderne er overrepræsenterede med 9 besvarelser.

Tabel 4.3 Repræsentativitetstest af kønsfordeling i generationerne i forhold til målpopulationen. Observerede, forventede og residual.

	Generation Y			Generation x			Generation Baby boomer		
	Obser vered e	Forve ntede	Resi dual	Obser vered e	Forve ntede	Resi dual	Obser vered e	Forvent ede	Resi dual
Kvinder	130	102	28	54	33	21	28	19	9
Mænd	77	105	-28	13	34	-21	10	19	-9
Chi-square signifikansværdi	*0,00			*0,00			*0,005		

Anm: Tabellen viser de observerede og forventede værdier for baggrundsvariablen køn for hver generation. Derudover fremgår repræsentativitetstestens Chi-square signifikansværdi som afgør sandsynligheden for at stikprøven afviger signifikant fra målpopulationen. De forventede værdier er baseret på målpopulationen jf. bilag 2.5 (Danmarks Statistik, FOLK1A, 2020)

*ud fra et signifikansniveau på 0.05.

Den geografiske fordeling for hvilken region respondenterne arbejder i ses i tabel 4.2. Generation Y fordeler sig med 49,7 % i Region Hovedstaden, 27,3% i Region Syddanmark, 15,1 % i Region Sjælland og 8,3 % i Region Midtjylland. Generation X fordeler sig med 43,9 % i Region Hovedstaden, 43,4 % i Region Sjælland, 12,1 % i Region Syddanmark og 1,5 % i Region Midtjylland. Respondenterne fra generation Baby boomer er fordelt med 34,2 % i Region Hovedstaden, 55,3 % i Region Sjælland, 7,9% i Region Syddanmark og 2,6 % fra Region Nordjylland.

Det kan ud fra repræsentativitetstesten i tabel 4.4 konkluderes, at alle tre generationer afviger signifikant fra målpopulationen med hensyn til fordelingen af hvilken region de arbejder i. For Generation Y gør det sig gældende at Region Hovedstaden og Region Syddanmark begge er overrepræsenteret med hver 18 respondenter. Region Sjælland er overrepræsenteret med 11 respondenter. Region Midtjylland og Region Nordjylland er underrepræsenteret med henholdsvis 29 og 18 respondenter.

For generation X er der en overrepræsentation af respondenter der arbejder i Region Hovedstaden på 5 respondenter og i Region Sjælland på 20 respondenter. Region Syddanmark, Region Midtjylland og Region Nordjylland er underrepræsenteret med henholdsvis 5, 14 og 6 respondenter.

Stikprøven for generation Baby boomers er overrepræsenteret med 1 respondent i Region Hovedstaden og 16 respondenter i Region Sjælland. Region Syddanmark, Region Midtjylland og Region Nordjylland er underrepræsenteret med henholdsvis 5, 9 og 3 respondenter.

Tabel 4.4 Repræsentativitetstest af respondenter ud fra hvilken region de arbejder i for generationerne i forhold til målpopulationen. Observerede, forventede og residual.									
	Generation Y			Generation x			Generation Baby boomer		
	Obser vered e	Forve ntede	Resi dual	Obser vered e	Forve ntede	Resi dual	Obser vered e	Forvent ede	Resi dual
Region Hovedstaden	101	83	18	29	24	5	13	12	1
Region Sjælland	31	20	11	28	8	20	21	5	16
Region Syddanmark	56	38	18	8	13	-5	3	8	-5
Region Midtjylland	17	46	-29	1	15	-14	0	9	-9
Region Nordjylland	0	18	-18	0	6	-6	1	4	-3
Chi-square signifikansværdi	*0,000			*0.000			*0,000		
Anm: Tabellen viser for hver generation de observerede og forventede værdier for hvilken region respondenterne arbejder i. Derudover fremgår repræsentativitetstestens Chi-square signifikansværdi som afgør sandsynligheden for at stikprøven afviger signifikant fra målpopulationen. De forventede værdier er baseret på målpopulationen jf. bilag 2.6 (Danmarks Statistik, LBESK63, 2020)									
*ud fra et signifikansniveau på 0,05.									

Tabel 4.2 viser respondenternes beskæftigelse. Størstedelen af respondenterne fra generation Y er beskæftiget ved at have et fuldtidsarbejde i det at 57,5 % har tilkendegivet dette. 2,9 % har deltidsarbejde. 37,2 % af respondenterne er studerende, hvoraf 36,2 % er studerende og har studiejob ved siden af, og 1 % er studerende uden studiejob. 2,4 % af respondenterne fra generation y er jobsøgende.

For respondenterne fra generation X gør det sig gældende at 82,1 % har et fuldtidsarbejde og 16,4 % har deltidsarbejde. 1,5 % af respondenterne er jobsøgende.

Fordelingen af beskæftigelse for generation Baby boomer er fordelt ved at 92,1 % har fuldtidsarbejde og 7,9 % har deltidsarbejde.

Fordelingen af respondenternes uddannelsesniveau vises i tabel 4.2. For respondenterne fra generation Y, gør det sig gældende at størstedelen er repræsenteret ved at have gennemført en mellemlang videregående uddannelse eller en lang videregående uddannelse i det at disse kategorier er repræsenteret med henholdsvis 36,2 % og 39,1 %. De resterende kategorier er fordelt

med 6,8 % der har gennemført en kort videregående uddannelse, 6,8 % der har gennemført en erhvervsuddannelse, 10,6 % hvis højeste gennemførte uddannelse er en gymnasial uddannelse og 0,5 % hvis højst gennemførte uddannelse er folkeskolen.

For generation X gør det sig gældende at 1,5 % af respondenternes højst gennemførte uddannelse er folkeskolen, 4,5 % har gennemført en gymnasial uddannelse, 22,4 % en erhvervsuddannelse, 19,4 % en kort videregående uddannelse, 32,8 % mellemlang videregående uddannelse og 19,4 % har gennemført en lang videregående uddannelse.

Generation Baby boomer er repræsenteret ved at 2,6 % højst har gennemført folkeskolen, 28,9% har en erhvervsuddannelse, 31,6 % har en kort videregående uddannelse, 26,3 % har en mellemlang uddannelse og 10,5 % har gennemført en lang videregående uddannelse.

Repræsentativitetstesten i tabel 4.5 viser at det konkluderes, at fordelingen af respondenternes uddannelsesniveau i generation Y, generation X og generation Baby boomer afviger signifikant fra målpopulationen. For respondenterne i generation Y gør det sig gældende at der er en overrepræsentation i respondenter der har taget en videregående uddannelse. Respondenter der højst har gennemført en kort videregående uddannelse er overrepræsenteret med 3, hvor det gør sig gældende at der er en overrepræsentation på 41 og 46 respondenter der henholdsvis højst har gennemført en mellemlang videregående uddannelse og en lang videregående uddannelse. Respondenter hvis højst gennemført uddannelse er folkeskole, gymnasial uddannelse eller en erhvervsuddannelse er underrepræsenteret med henholdsvis 37, 19 og 34 respondenter.

For generation X og Babyboomer gør det samme sig gældende ved, at der er en overrepræsentation i respondenter hvis højeste uddannelse er enten en kort-, mellemlang- og lang videregående uddannelse. For generation X gør det sig gældende med henholdsvis 9, 9 og 4 respondenter, og for generation Babyboomer med 8, 5 og 1 respondenter. Der ses derved en underrepræsentation af respondenter der højst har gennemført folkeskole, en gymnasial uddannelse eller en erhvervsuddannelse. Fordelingen af denne underrepræsentation for generation x er henholdsvis 10, 1 og 11 respondenter, hvor den for generation Baby boomer udgør henholdsvis 11, 1 og 2 respondenter.

Tabel 4.5 Repræsentativitetstest af respondenternes uddannelsesniveau i forhold til målpopulationen. Observerede, forventede og residual.									
	Generation Y			Generation x			Generation Baby boomer		
	Obser vered e	Forve ntede	Resi dual	Obser vered e	Forve ntede	Resi dual	Obser vered e	Forvent ede	Resi dual
Folkeskole	1	38	-37	1	11	-10	0	11	-11
Gymnasial uddannelse	22	41	-19	3	4	-1	1	2	-1
Erhvervsuddanne lse	14	48	-34	14	25	-11	11	13	-2
Kort videregående uddannelse (under 3 år)	14	11	3	13	4	9	12	4	8
Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år)	81	40	41	22	13	9	10	5	5
Lang videregående uddannelse (5 år eller mere)	75	29	46	13	9	4	4	3	1
Chi-square signifikansværdi	*0,00			*0,00			*0,00		
Anm: Tabellen viser de observerede og forventede værdier for respondenternes uddannelsesniveau for hver generation. Derudover fremgår repræsentativitetstestens Chi-square signifikansværdi som afgør sandsynligheden for at stikprøven afviger signifikant fra målpopulationen. De forventede værdier er baseret på målpopulationen jf. bilag 2.7 (Danmarks Statistik, HFUDD10, 2020) *ud fra et signifikansniveau på 0,05.									

Respondenternes fordeling i forhold til hvilken branche de arbejder i vises i tabel 4.2. Generation Y's respondenter er fordelt ved at 32,3 % der arbejder med offentlig administration, undervisning og sundhed, 15,4 % arbejder med handel og transport, 13,9 % arbejder med information og kommunikation, 11,9 % arbejder med kultur, fritid og anden service, 8,5 % arbejder med industri, råstodudvinding og forsyningsvirksomhed, 7,5 % arbejder med erhvervsservice, 5 % arbejder med

bygge og anlæg, 3 % arbejder med ejendomshandel og forsikring og 2,5 % arbejder med landbrug, skovbrug og fiskeri.

For generation X gør det sig gældende at 7,7 % arbejder i kultur, fritid og anden service, 40 % arbejder med offentlig administration og sundhed, 9,2 % arbejder med erhvervsservice, 10,8 % arbejder med ejendomshandel og forsikring, 9,2 % arbejder med information og kommunikation, 9,2 % arbejder med handel og transport, 4,6 % arbejder med bygge og anlæg, og 9,2 % arbejder med industri, råstofvinding og forsyningsvirksomhed.

Generation Baby boomers respondenter er fordelt med 7,9 % i kultur, fritid og anden service, 31,6 % i offentlig administration, undervisning og sundhed, 13,2 % i erhvervsservice, 15,8 % i ejendomshandel og forsikring, 5,3 % i information og kommunikation, 13,2 % i handel og transport, 7,9 % i bygge og anlæg og 5,3 % i Industri, råstofvinding og forsyningsvirksomhed.

Det kan på baggrund af repræsentativitetstesten i figur 4.6, kan det ud fra et signifikansniveau på 95 % konkluderes at fordelingen af hvilken branche respondenterne arbejder i, afviger signifikant fra målpopulationen for både generation Y, generation X og generation Baby boomer.

For respondenterne fra generation Y ses der en overrepræsentation på 16 respondenter i kultur, fritid og anden service, 17 respondenter på information og kommunikation og 1 i landbrug, skovbrug og fiskeri. Erhvervsservice er underrepræsenteret med 12 respondenter, ejendomshandel og forsikring med 2, handel og transport med 12, bygge og anlæg med 4 og industri, råstofvinding og forsyningsvirksomhed med 4. De observerede og forventede respondenter stemmer overens i offentlig administration, undervisning og sundhed.

For generation X er kultur, fritid og anden service, offentlig administration, undervisning og sundhed, ejendomshandel og forsikring, information og kommunikation overrepræsenteret med henholdsvis 3, 4, 4 og 3 respondenter. Erhvervsservice, handel og transport, bygge og anlæg, industri, råstofvinding og forsyning samt landbrug, skovbrug og fiskeri er underrepræsenteret med henholdsvis 2, 7, 1, 3 og 1 respondenter.

Generation Baby boomer er overrepræsenteret med 1 respondent i kultur, fritid og anden service, 1 i erhvervsservice, 4 i ejendomshandel og forsikring, 1 i information og kommunikation og 1 i bygge og anlæg. Der ses en underrepræsentation på 1 i offentlig administration, undervisning og sundhed, 2 i handel og transport, 3 i industri, råstofvinding og forsyning samt 2 i landbrug, skovbrug og fiskeri.

Tabel 4.6 Repræsentativitetstest af respondenterne ud fra hvilken branche de arbejder i for generationerne i forhold til målpopulationen. Observerede, forventede og residual.

	Generation Y			Generation X			Generation Baby boomer		
	Observerede	Forventede	Residual	Observerede	Forventede	Residual	Observerede	Forventede	Residual
Kultur, fritid og anden service	24	8	16	5	2	3	3	2	1
Offentlig administration, undervisning og sundhed	65	65	0	26	22	4	12	13	-1
Erhvervsservice	15	27	-12	6	8	-2	5	4	1
Ejendomshandel og forsikring	6	8	-2	7	3	4	6	2	4
Information og kommunikation	28	11	17	6	3	3	2	1	1
Handel og transport	31	43	-12	6	13	-7	5	7	-2
Bygge og anlæg	10	14	-4	3	4	-1	3	2	1
Industri, råstofvinding og forsyningsvirksomhed	17	21	-4	6	9	-3	2	5	-3
Landbrug, skovbrug og fiskeri	5	4	1	0	1	-1	0	2	-2
Chi-square signifikansværdi	*0,00			*0,003			*0,023		

Anm: Tabellen viser for hver generation de observerede og forventede værdier for hvilken branche respondenterne arbejder i. Derudover fremgår repræsentativitetstestens Chi-square signifikansværdi som afgør sandsynligheden for at stikprøven afviger signifikant fra målpopulationen. De forventede værdier er baseret på målpopulationen jf. bilag 2.8 (Danmarks Statistik, RAS300, 2020)

*ud fra et signifikansniveau på 0,05.

Ud fra undersøgelsen af respondenterne, kan det altså konkluderes at stikprøven ikke er repræsentativ i forhold til målpopulationen.

Generation Y er karakteriseret ved at være overrepræsenteret af kvinder i forhold til mænd.

Derudover er der en geografisk overrepræsentation af respondenter der arbejder i Region Hovedstaden, Region Sjælland og Region Syddanmark, hvilket betyder at Region Midtjylland og Region Nordjylland er underrepræsenteret. I forhold til uddannelsesniveau er det en overrepræsentation af respondenter der har taget enten en kort- mellemlang eller lang videregående uddannelse. Derved er der en underrepræsentation af respondenter hvis højeste uddannelse er folkeskolen, en gymnasial uddannelse eller en erhvervsuddannelse. I forhold til hvilken branche respondenterne arbejder i, er stikprøven heller ikke repræsentativ i forholdt til målpopulationen. De samme karakteristika gør sig gældende for generation X og generation Baby boomer. Derudover gør det sig gældende for generation Y, at 37,2 % er studerende.

4.3 Analyse af generation Y

I dette afsnit præsenteres resultaterne af analysen baseret på den kvantitative dataindsamling.

Analysen tager udgangspunkt i generation Y's præferencer i forhold til lederens rolle, fleksibilitet og fritid, karriere og udvikling, autonomi og formål samt organisationen.

Afslutningsvis præsenteres de parametre hvor generation Y adskiller sig fra generation X og Baby boomer.

4.3.1 Lederens rolle

Ifølge teorien ønsker generation Y en leder, der kan engagere og motivere dem. Lederen skal inspirere og ikke kontrollere og styre dem. (Krautwald, 2018).

De ønsker frihed i forhold til planlægning og løsning af arbejdsopgaver, og samtidig ønsker de at vide hvad der forventes af dem. Lederen skal altså ikke tildele og diktere arbejdet, da dette kan gøre generation Y modløse og uinteresserede. Generation Y har brug for en nærværende leder der engagerer sig og viser interesse for deres arbejde, og som herunder indgår aktivt i dialog og giver feedback for netop at gøre medarbejderen bevidst om hvad der forventes og sætte medarbejderens arbejde i kontekst til organisationen (Krautwald, 2018) (Bach, 2014) (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). I teorien argumenteres det, at feedback og ros kan bruges til at øge produktiviteten og moralen på arbejdspladsen, da denne kan hjælpe til at fremme en ønsket adfærd og forbedre resultater (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Lederen skal derfor i sin rolle både være nærværende i forhold til medarbejderne og samtidig give plads og rum til at medarbejderne selv kan styre deres arbejdsopgaver.

De indsamlede data underbygger teorien om, at generation Y ønsker at have en nærværende leder.

I tabel 4.7 ses fordelingen af, hvor vigtigt generation Y finder det at have en nærværende leder.

Her af kan det ses, at størstedelen af respondenterne finder det vigtigt at have en nærværende

leder, dette er baseret på at 91,5 % af respondenterne er meget enige eller enige i at det er vigtigt at have en leder, og kun 0,5 % er uenige. 48,3 % er meget enige og 43,3 % er enige. 8 % forholder sig neutralt ved at hverken være enige eller uenige.

Tabel 4.7 Fordeling af besvarelser for spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i at det er vigtigt for dig, at have en nærværende leder?". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	97	46,9 %	46,9 %
Enig	87	43,3 %	91,5 %
Hverken eller	16	8 %	99,5 %
Uenig	0	0 %	99,5 %
Meget uenig	1	0,5 %	100 %
I alt	201	100 %	

Ud fra tabel 4.8 kan det yderligere udledes, af den indsamlede data, at der er en signifikant mellemstærk sammenhæng mellem at man ønsker at have en nærværende leder, og at man finder det vigtigt at ens leder skal kunne engagere og motivere. Korrelationskoefficienten på 0,41 fastslår at der er en fælles varians mellem 10 % og 24 % (Jensen & Knudsen, 2014:156). Der ses ligeledes en signifikant mellemstærk sammenhæng mellem at man finder det vigtigt at have en nærværende leder og at det er vigtigt at få feedback og opmuntring fra sin leder, korrelationskoefficienten er her på 0,33. Derudover ses der en svag signifikant sammenhæng mellem vigtigheden af en nærværende leder og hvor ofte man forventer at være i kontakt med sin leder.

Tabel 4.8 Korrelationskoefficienter for at det er vigtigt at have en nærværende leder. Korrelationskoefficient.	
	Det er vigtigt at have en nærværende leder
Min leder skal kunne engagere og motivere mig	0,41*
Der er vigtigt for mig at få feedback og opmuntring fra min leder	0,33*
Hvor ofte forventer du at være i kontakt med din leder?	0,28*
Hvilket køn identificerer du dig med?	0,22*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

I tabel 4.8 ses også en svag sammenhæng for at man finder det vigtigt at have en nærværende leder og hvilket køn man identificere sig med, i det at de to variable har en korrelationskoefficient på 0,22. På baggrund af ANOVA-undersøgelsen (jf. bilag 2.9) kan det udledes at kvinderne i gennemsnit finder det signifikant vigtigere at have en nærværende leder end mændene gør. Dog kan det ud fra middelværdierne fastslås, at både mænd og kvinder finder det vigtigt.

Fordelingen af respondenternes holdning til om deres leder skal kunne engagere og motivere findes i tabel 4.9. Her ses det at 94,1 % er meget enige eller enige i at deres leder skal kunne engagere og motivere. Heraf er 44,8 % er meget enige og 49,3 % er enige. 4,9 % er hverken uenige eller enige, og 1 % er uenige.

Tabel 4.9 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Min leder skal kunne engagere og motivere mig". Antal, Procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	91	44,8 %	44,8 %
Enig	100	49,3 %	94,1 %
Hverken eller	10	4,8 %	99 %
Uenig	2	1 %	100 %
Meget uenig	0	0%	100 %
I alt	203	100 %	

Respondenterne blev yderligere spurgt ind til, om de finder det vigtigt, at deres leder giver dem feedback og opmuntring. Respondenternes svar ses i tabel 4.10, hvoraf det kan udledes at 88,7 % finder det vigtigt, da 38,4 % er meget enige og 50,2 % er enige. 9,4 % er hverken enige eller enige og 2% er uenige.

Tabel 4.10 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig, at få feedback og opmuntring fra min leder". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	78	38,4 %	38,4 %
Enig	102	50,2 %	88,7 %
Hverken eller	19	9,4 %	98 %
Uenig	4	2 %	100 %
Meget uenig	0	0 %	100 %
I alt	207	100 %	

Relateret til ovenstående spørgsmål, blev respondenterne bedt om at tage stilling til, hvorvidt det er vigtigt for dem at få jævnlig feedback på deres arbejdsopgaver. Fordelingen kan ses i tabel 4.11, hvoraf det kan udledes at 83,1 % finder det vigtigt at få jævnlig feedback på sine arbejdsopgaver. Heraf er 29,5 % meget enige, og 53,6 er enige. 15 % er hverken enige eller uenige. 1,4 % er uenige og 0,5 % er meget uenige.

Tabel 4.11 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	61	29,5 %	29,5 %
Enig	111	53,6 %	83,1 %
Hverken eller	31	15 %	98,1 %
Uenig	3	1,4 %	99,5 %
Meget uenig	1	0,5 %	100 %
I alt	207	100 %	

Ikke overraskende kan det i tabel 4.12 ses, at der er en korrelation mellem det at man finder det vigtigt, at få feedback og opmuntring fra sin leder med at man trives med at få jævnlig feedback på sine arbejdsopgaver. Korrelationskoefficienten mellem de to variable er på 0,39, hvilket viser at der er en mellemstærk sammenhæng mellem de to variable (Jensen & Knudsen, 2014:156).

I tabel 4.12 kan det derudover ses at der er en mellemstærk korrelation mellem at det er vigtigt få feedback og opmuntring fra sin leder og at man trives med at vide hvad der forventes af en, at ens leder skal kunne motivere og engagere og at ens leder er nærværende.

Der ses der i tabel 4.12 også en svag korrelation mellem at man finder det vigtigt at få feedback og opmuntring fra sin leder, og hvilket køn man identificere sig med. De to variable korrelerer med en korrelationskoefficient på 0,22. De kvindelige respondenter finder det i gennemsnit signifikant vigtigere at få feedback og opmuntring fra sin leder end de mandlige respondenter (jf. bilag 2.9).

Tabel 4.12 Korrelationskoefficienter for at det er vigtigt at få feedback og opmuntring fra min leder. Korrelationskoefficient.	
	Det er vigtigt at få feedback og opmuntring fra min leder
Min leder skal kunne engagere og motivere mig	0,37*
Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver	0,39*
Jeg trives med at vide hvad der forventes af mig	0,39*
Det er vigtigt for mig at min leder er nærværende	0,33*
Hvilket køn identificerer du dig med?	0,22*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

Relateret til vigtigheden af at have en nærværende leder, undersøges det hvor tilgængelig respondenterne forventer at der leder skal være. Hertil har respondenterne svaret på hvor ofte de forventer at være i kontakt med deres leder, samt hvor hurtigt de forventer et svar fra deres leder, hvis de sender et arbejdsrelateret spørgsmål over mail.

Tabel 4.13, viser at 6,4 % af respondenterne forventer at være i kontakt med deres leder flere gange om dagen, 28,6 % forventer en daglig kontakt, 43,3 % forventer at være i kontakt med deres leder et par gange om ugen, og 12,3 % forventer at være det en gang om ugen. Derudover er det 6,4 %,

2% og 1 % der henholdsvis forventer at være i kontakt med deres leder et par gange om måneden, en gang om måneden eller sjældnere.

Tabel 4.13 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Hvor ofte forventer du at være i kontakt med din leder?". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Flere gange dagligt	13	6,4 %	6,4 %
Dagligt	58	28,6 %	35 %
Et par gange om ugen	88	43,3 %	78,3 %
En gang om ugen	25	12,3 %	90,6 %
Et par gange om måneden	13	6,4 %	97 %
En gang om måneden	4	2 %	99 %
Sjældnere	2	1 %	100 %
I alt	203	100 %	

I forlængelse af spørgsmålet om hvor tit respondenterne forventer at være i kontakt med deres leder, blev de yderligere spurgt ind til hvor hurtigt de forventer et svar fra deres leder ved henvendelse med et arbejdsrelateret spørgsmål på mail. I tabel 4.14 kan det ses, at 10,3 % forventer svar inden for en time, og 65,5 % forventer svar ingen for 24 timer. 15,3 % forventer et svar inden for 48 timer og 6,4 % forventer svar i løbet af en uge. 2,5 % forventer svar når deres leder har tid til at svare.

Tabel 4.14 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Hvor hurtigt forventer du svar fra din leder hvis f.eks. har sendt et arbejdsrelateret spørgsmål på mail?" Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Inden for 1 time	21	10,3 %	10,3 %
Inden for 24 timer	133	64,3 %	75,9 %
Inden for 48 timer	31	15,3 %	91,1 %
I løbet af en uge	13	6,3 %	97,5%
Når min leder har tid til at svare	5	2,4 %	100 %
I alt	203	100 %	

Der er en signifikant middelstærk positiv sammenhæng mellem hvor hurtigt respondenterne forventer svar fra deres leder, og hvor ofte de forventer at være i kontakt med dem. Korrelationskoefficienten mellem de to variable er 0,35 og kan ses i tabel 4.15.

Derudover ses der i tabel 4.15 en svag positiv korrelation mellem hvor ofte man forventer at være i kontakt med sin leder, og det er vigtigt at få feedback og opmuntring fra sin leder, at det er vigtigt at have en nærværende leder, at ens leder skal kunne engagere og motivere, at man har indflydelse på egne arbejdsopgaver og at man kan se formål med sit arbejde.

Tabel 4.15 Korrelationskoefficienter for hvor ofte du forventer at være i kontakt med din leder. Korrelationskoefficient.	
	Hvor ofte forventer du at være i kontakt med din leder?
Hvor hurtigt forventer du svar på mail fra din leder?	0,35*
Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver	0,16*
Det er vigtigt for mig at have en nærværende leder.	0,27*
Min leder skal kunne motivere og engagere mig.	0,22*
Det er vigtigt for mig at have indflydelse på egne arbejdsopgaver	0,17*
Det er vigtigt for mig at jeg kan se formål med mit arbejde	0,19*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

4.3.2 Fleksibilitet og fritid

Ifølge teorien karakteriseres generation Y til at vægte fleksibilitet højt. De ønsker et arbejdsmiljø hvor de føler de får noget igen for det de bidrager med. Fleksible arbejdstider er med til at afspejle tillid til at medarbejdere kan strukturere deres egne arbejdstider, og samtidig (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014) (Krautwald, 2018).

Ud fra tabel 4.16 ses det, at 77,3 % af respondenterne fra generation Y finder det vigtigt at have fleksible arbejdstider. 35,3 % tilkendegiver at de er meget enige i at det er vigtigt at have fleksible arbejdstider, og 42 % tilkendegiver at de er enige. 19,3% af respondenterne er neutrale omkring udsagnet, og henholdsvis 2,4% og 1% er uenige og meget uenige i at det er vigtigt.

Tabel 4.16 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i at det er vigtigt for dig, at have fleksible arbejdstider?". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	73	35,3%	35,3%
Enig	87	42%	77,3%
Hverken eller	40	19,3%	96,6%
Uenig	5	2,4%	99%
Meget uenig	2	1%	100%
I alt	207	100%	

I forlængelse af hvorvidt respondenterne er enige eller uenige i, at det er vigtigt for dem at have fleksible arbejdstider, blev det undersøgt, hvorvidt det var vigtigt for dem at have mulighed for at tilrettelægge deres arbejde, så det passede med deres andre gøremål i hverdagen. Jævnfør tabel 4.17 svarede 39,3% at de var meget enige, 33,5 % at de var enige, 21,8 % at de hverken var enige eller uenige, 3,9 % at de var uenige og 1,5 % at de var enige.

Tabel 4.17 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i at det er vigtigt for dig, at kunne tilrettelægge mit arbejde, så det passer ind med mine andre gøremål i hverdagen?". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	81	39,3 %	39,3 %
Enig	69	33,5 %	72,8 %
Hverken eller	45	21,8 %	94,7 %
Uenig	8	3,9 %	98,5 %
Meget uenig	3	1,5 %	100,00%
I alt	206	100,00%	

De to variable omkring hvorvidt det er vigtigt for respondenterne at have fleksible arbejdstider, og hvor vigtigt det er, at kunne tilrettelægge sit arbejde så det passer med andre gøremål i hverdagen, korrelere med en korrelationskoefficient på 0,66, se tabel 4.18. Det betyder at der er en positiv sammenhæng mellem de to variable. Effektstyrken mellem de to variable er stærk, hvilket betyder at 25%-49% af variansen i den ene variabel er fælles med variansen i den anden (Jensen & Knudsen, 2014:156).

Derudover korrelere begge variable positivt med variabelen køn, hvilket betyder at der er en svag sammenhæng mellem hver variabel og hvilket køn respondenterne identificerer sig med, se tabel 4.18 og 4.19 (Jensen & Knudsen, 2014:156).

Det kan ud fra en ANOVA konkluderes at der er en signifikant forskel i middelværdien for de mandlige og kvindelige respondenter svar i forhold til de to variable (jf. bilag 2.10). De kvindelige respondenter finder det signifikant vigtigere at have fleksible arbejdstider samt at kunne tilrettelægge sine arbejdstider efter andre gøremål, end de mandlige respondenter gør.

Der ses ydermere i tabel 4.18 en svag positiv korrelation mellem ønsket om fleksible arbejdstider og at have mulighed for at udvikle sig personligt, at have mulighed for selv at planlægge hvordan arbejdsopgaverne skal udføres, have indflydelse på egne arbejdsopgaver, at man gerne tjekker sin mail i sin fritid, at ens leder skal kunne engagere og motivere og det at have en nærværende leder.

Ønsket om at kunne tilrettelægge sit arbejde, så det passer ind med andre gøremål i hverdagen korrelere yderligere svagt med ønsket om at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, at have mulighed for at udvikle sig personligt, at kunne planlægge hvordan ens arbejdsopgaver skal udføres, at kunne se formål med sit arbejde, at have indflydelse på sine arbejdsopgaver, at ens leder er nærværende og at det er vigtigt at få feedback og opmuntring fra sin leder. Korrelationskoefficienterne kan ses i tabel 4.19.

Tabel 4.18 Korrelationskoefficienter for hvor vigtigt du finder det at have fleksible arbejdstider. Korrelationskoefficient.	
	Fleksible arbejdstider
Det er vigtigt at kunne tilrettelægge arbejdsopgaver så de passer med andre gøre mål i hverdagen	0,66*
Hvilken køn identificerer du dig med?	0,19*
At jeg har mulighed for at udvikle mig personligt	0,19*
At jeg kan planlægge hvordan mine arbejdsopgaver skal udføres	0,28*
At have indflydelse på egne arbejdsopgaver	0,21*
At man gerne tjekker sin mail i sin fritid	0,14*
Min leder skal kunne engagere og motivere mig	0,15*
At min leder er nærværende	0,17*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

Tabel 4.19 Korrelationskoefficienter for hvor vigtigt at have mulighed for at tilrettelægge sit arbejde så det passe med andre gøremål i hverdagen. Korrelationskoefficient.	
	Mulighed for at tilrettelægge arbejdsopgaver så de passer med andre gøremål i hverdagen
Det er vigtigt for mig at have fleksible arbejdstider	0,66*
Hvilken køn identificerer du dig med?	0,21*
Jeg ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden	0,15*
Det er vigtigt for mig at have mulighed for at udvikle mig personligt	0,36*
Det er vigtigt for mig at jeg selv kan planlægge hvordan mine arbejdsopgaver udføres	0,29*
Det er vigtigt for mig at kunne se formål med sit arbejde	0,24*
Det er vigtigt for mig at have indflydelse på egne arbejdsopgaver	0,20*
Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver	0,19*
Det er vigtigt for mig at min leder er nærværende	0,27*
Det er vigtigt for mig at få feedback og opmuntring fra min leder	0,21*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

Ifølge teorien skelner generation Y ikke skarpt mellem privatliv og arbejdsliv. Dette skyldes det grænseløse arbejdsliv, som generation Y befinder sig i, blandt andet grundet den digitale udvikling (Nielsen, 2019).

Tabel 4.20 viser at 21,7% af respondenterne fra generation Y er meget enige i at de foretrækker at

adskille deres privatliv og arbejdsliv og 37,7 % er enige. I dette udsagn er 26,6 % hverken enige eller uenige, 13,5 % er uenige og 0,5 % er meget uenig.

Tabel 4.20 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i at det er vigtigt for dig, at adskille privatliv og arbejdsliv?" Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	45	21,7 %	21,7 %
Enig	78	37,7 %	59,4 %
Hverken eller	55	26,6 %	86 %
Uenig	28	13,5 %	99,5 %
Meget uenig	1	0,5 %	100 %
I alt	207	100 %	

I forlængelse af hvorvidt respondenterne foretrækker at adskille deres privatliv og arbejdsliv, blev de yderligere spurgt ind til deres holdning om, hvor villige de er til at tjekke deres arbejdsmail i deres fritid. Heraf svarede lidt over halvdelen, at de var meget enige eller enige i at de gerne tjekker deres arbejdsmail i deres fritid. 17,9 % var meget enige og 36,7 % var enige i, at de gerne ville tjekke deres arbejdsmail i deres fritid. 14 % var hverken enige eller uenige, 11,1 % var uenige og 6,8 % var meget uenige. 8,2 % tilkendegav at de ikke havde mulighed for at tjekke deres arbejdsmail derhjemme, og 5,3 % tilkendegav at de ikke har nogen arbejdsmail. Respondenternes besvarelse kan ses i tabel 4.20.

Tabel 4.21 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "jeg tjekker gerne min arbejdsmail i min fritid". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	37	17,9 %	17,9 %
Enig	76	36,7 %	54,6 %
Hverken eller	29	14 %	68,6 %
Uenig	23	11,1 %	79,7 %
Meget uenig	14	6,8 %	86,5 %
Jeg har ikke nogen arbejdsmail	11	5,3 %	91,8 %
Jeg har ikke mulighed for at tjekke min arbejdsmail	17	8,2 %	100 %
I alt	207	100 %	

I tabel 4.22 kan det ses, at der er en mellemstærk negativ sammenhæng mellem de to variable. Ved undersøgelse af de respondenter der har mulighed for at tjekke deres mail i deres fritid, ses det at dem der gerne gør det og de medarbejdere der foretrækker at adskille deres privatliv og arbejdsliv korrelere negativt med en korrelationskoefficient på -0,44. Det kan dermed udledes at der er en sammenhæng mellem respondenter der foretrækker at adskille deres privatliv og arbejdsliv, og dem der ikke tjekker deres arbejdsmail i deres fritid. Der er en fælles varians mellem 10 % og 24 %

(Jensen & Knudsen, 2014:156). Der ses yderligere en svag negativ korrelation mellem at man foretrækker at adskille sit arbejdsliv og privatliv og at man gerne yder en ekstra indsats når det er nødvendigt samt at man ser sit arbejde som en central del af sit liv.

Tabel 4.22 Korrelationskoefficienter for at men foretrækker at adskille sit arbejdsliv og privatliv. Korrelationskoefficient.	
	Adskillelse af arbejdsliv og privatliv
Jeg tjekker gerne min mail i min fritid	-0,44*
Jeg yder gerne en ekstra indsats når det er nødvendigt	-0,14*
Jeg ser mit arbejde som en central del af mit liv	-0,23*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

Hvorvidt generation Y ser deres arbejde som en central del af deres liv ses i tabel 4.23. Her fremkommer det at 75,4 % af generation Y er meget enige eller enige i at de ser arbejde som en central del af deres liv. 33,3 % er meget enige og 42 % er enige. 13,5% er hverken enige eller uenige, 8,7 % er uenige og 2,4 % er meget uenige.

Tabel 4.23 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i at du ser dit arbejde som en central del af dit liv?". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	69	33,3 %	33,3 %
Enig	87	42 %	75,4 %
Hverken eller	28	13,5 %	88,9 %
Uenig	18	6,7 %	97,6 %
Meget uenig	5	2,4 %	100 %
I alt	207	100 %	

4.3.3 Karriere og udvikling

Ud fra teorien argumenteres det, at generation y i høj grad er karriere- og udviklingsorienteret. De ønsker at have mulighed for at udvikle sig igennem deres job, og har større fokus på udviklingsmulighederne, end den hierarkiske ansvarsstige i virksomhederne (Krautwald, 2018). De accepterer i høj grad at vejen til succes ligger i uddannelse (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

I tabel 4.24 ses generation Y's besvarelser i forhold hvor enige de er i, at det er vigtigt for dem at kunne udvikle sig karrieremæssigt i deres job. Størstedelen af generation Y's besvarelser bakker op om dette udsagn, i det at 93,2 % enten er enige eller meget enige i at det er vigtigt for dem at have mulighed for at udvikle sig karrieremæssigt i deres job. 59,4 % er meget enige og 33,8% er enige. De resterende svar er fordelt med 5,3% som hverken er enige eller uenige og 1,4% er uenige.

Respondenterne blev yderligere spurgt ind til hvor vigtigt det var for dem at have mulighed har at udvikle sig personligt. Ud fra tabel 4.24, ses det at respondenterne finder det vigtigt at kunne

udvikle sig personligt, da 93,7 % enten er enige eller meget enige. 47,1% tilkendegiver at de er meget enige, og 46,6 % tilkendegiver at de er enige. 4,9% er hverken enige eller uenige, 0,5 % er uenig og 1% er meget uenige.

Tabel 4.24 Fordeling af besvarelser på spørgsmålene "Hvor enig eller uenig er du i at det er vigtigt for dig, at have mulighed for at udvikle dig karrieremæssigt?" og "Hvor enig eller uenig er du i at det er vigtigt for dig, at have mulighed for at udvikle dig personligt?". Antal, procent og kumulativ frekvens.

	Karriereudvikling			Personligudvikling		
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	123	59,4 %	59,4 %	97	47,1 %	47,1 %
Enig	70	33,8 %	93,2 %	96	46,6 %	93,7 %
Hverken eller	11	5,3 %	98,6 %	10	4,9 %	98,5 %
Uenig	3	1,4 %	100 %	1	0,5 %	99 %
Meget uenig	0	0 %	100 %	2	1 %	100 %
I alt	207	100%		206	100 %	

Det kan yderligere fastslås at de er en mindre sammenhæng mellem de to variable, da korrelere positivt med hinanden med en korrelationskoefficient på 0,28, se tabel 4.25. Det betyder at der er en fællesvarians mellem 1% og 9 % (Jensen & Knudsen, 2014:156).

I tabel 4.25 ses det at variabelen for, at man finder det vigtigt at have mulighed for at udvikle sig karrieremæssigt korrelere yderligere positiv med en mellemstærk effekt med variabelen for at man ønsker at arbejde for en organisation der har fokus på resultater og vækst. Derudover er det en svag positiv korrelation med at man finder det vigtigt at man kan se formål med sit arbejde, at man har indflydelse på egne arbejdsopgaver, at man gerne yder en ekstra indsats når det er nødvendigt, at man ser sit arbejde som en central del af sit liv, og at ens leder skal kunne motivere og engagere. Det kan ligeledes udledes at der er en svag negativ korrelation med variabelen om at man fortrækker at adskille sit privatliv og arbejdsliv.

For variabelen omkring man finder det vigtigt at have mulighed for at udvikle sig personligt, kan det i tabel 4.25 yderligere ses, at der er en signifikant mellemstærk positiv sammenhæng med variablene at man finder det vigtigt at kunne tilrettelægge sit arbejde så det passer med andre gøremål, at man kan se formål med sit arbejde, at man trives med jævnligt at få feedback på arbejdsopgaver og at der er vigtigt at have en nærværende leder. Derudover er der en svag signifikant positiv korrelation med at man ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, at der er vigtigt at ens arbejdsplads går på i bæredygtighed, at man ønsker at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem sit arbejde, at man har fleksible arbejdstider, at have indflydelse på egne arbejdsopgaver og at man ser sit arbejde som en central del af sit liv.

Tabel 4.25 Korrelationskoefficienter for hvor vigtigt du finder det at have mulighed for at udvikle dig karrieremæssigt og personligt. Korrelationskoefficient.	
	Karrieudvikling
Det er vigtigt for mig at jeg har mulighed for at udvikle mig personligt	0,28*
Jeg ønsker at arbejde i en organisation der har fokus på vækst og resultater	0,33*
Det er vigtigt for mig at jeg kan se formål med mit arbejde	0,15*
Det er vigtigt for mig at jeg har indflydelse på mine arbejdsopgaver	0,16*
Jeg yder gerne en ekstra indsats når det er nødvendigt	0,26*
Det er vigtigt for mig at man ser sit arbejde som en central del af sit liv	0,17*
Jeg foretrækker at adskille mit arbejdsliv og privatliv	-0,14*
Min leder skal kunne motivere og engagere mig	0,16*
	Personlig udvikling
Det er vigtigt for mig at jeg har mulighed for at udvikle mig karrieremæssigt	0,28*
Jeg ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden	0,29*
Det er vigtigt for mig at min arbejdsplads går op i bæredygtighed	0,17*
Jeg ønsker at give tilbage til samfundet gennem mit arbejde	0,17*
Det er vigtigt for mig at jeg kan tilrettelægge mit arbejde så det passer med andre gøremål i min hverdag	0,36*
Det er vigtigt for mig at jeg kan se formål med mit arbejde	0,43*
Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver	0,33*
Det er vigtigt for mig at have en nærværende leder	0,32*
Det er vigtigt for mig at jeg har fleksible arbejdstider	0,19*
Det er vigtigt for mig at jeg har indflydelse på egne arbejdsopgaver	0,16*
Jeg ser mit arbejde som en central del af mit liv	0,17*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

4.3.4 Autonomi og formål

I teorien defineres den indre motivation som at være vedvarende. Yderligere argumenteres det at indre motivation er mest fordelagtigt i forhold til den grad af vidensarbejde som arbejdsmarkedet har udviklet sig til i høj grad at indeholde. Den indre motivation imødekommes ved at skabe formål og mening med arbejdet, samt at give medarbejderne en høj grad af autonomi (Pink, 2011) (Gagné & Deci, 2005). Generation Y beskrives som en generation der vægter selvstændige opgaver højt, og ser det som en selvfølge at de får lov til at komme med bidrag til løsninger. De ønsker frihed i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver, men de kan samtidig godt lide at vide hvad der forventes af dem (Krautwald, 2018).

Ud fra tabel 4.26 kan det aflæses at 97,6 % er meget enige eller enige i at det er vigtigt for dem, at de kunne se formål med deres arbejde, heraf er 61,7 % meget enige og 35,9 % er enige. 1,9 % er hverken enige eller uenige og 0,5 % er meget uenig i at det er vigtigt for dem at kunne se formål med sit arbejde.

Tabel 4.26 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig, at jeg kan se formål med mit arbejde". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	127	61,7 %	61,7 %
Enig	74	35,9 %	97,6 %
Hverken eller	4	1,9 %	99,5 %
Uenig	0	0 %	99,5 %
Meget uenig	1	0,5 %	100 %
I alt	206	100 %	

I tabel 4.27 kan det ses at der er en middelstærk positiv sammenhæng mellem de respondenter der finder det vigtigt, at kunne se formål med sit arbejde og de respondenter der ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, de respondenter der finder det vigtigt at have mulighed for at udvikle sig selv personligt, de respondenter der trives med feedback på mine arbejdsopgaver og de respondenter der finder det vigtigt at have en nærværende leder.

Tabel 4.27 Korrelationskoefficienter for at du finder det vigtigt at kunne se formål med dit arbejde. Korrelationskoefficient.	
	Formål
Jeg ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden	0,36*
Det er vigtigt for mig at jeg har mulighed for at udvikle mig personligt	0,43*
Jeg trives med jævnlig feedback på mine arbejdsopgaver	0,32*
Det er vigtigt for mig at have en nærværende leder	0,34*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

Ud fra tabel 4.28 kan det udledes at størstedelen af generation Y finder det vigtigt, at have indflydelse på egne arbejdsopgaver. 45,4 % er meget enige i at det er vigtigt for dem at have indflydelse på deres arbejdsopgaver, 43,5 % er enige, 9,7 % er hverken enige eller uenige, og 1,4 % er uenige.

Tabel 4.28 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig at have indflydelse på egne arbejdsopgaver". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	94	45,4 %	45,4 %
Enig	90	43,5 %	88,9 %
Hverken eller	20	9,7 %	98,6 %
Uenig	3	1,4	100 %
Meget uenig	0	0%	100 %
I alt	207	100 %	

Relateret til ovenstående spørgsmål, svarede 29 % at de var meget enige i at det er vigtigt for dem at de selv planlægger hvordan de udfører deres arbejdsopgaver, 47,3 % er enige og 18,8 % er hverken enige eller uenige. 3,9 % er uenige og 1% er meget uenige. Fordelingen ses ud fra tabel 4.29.

Tabel 4.29 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig, at jeg selv kan planlægge hvordan jeg udfører mine arbejdsopgaver". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	60	29 %	29 %
Enig	98	47,3 %	76,3 %
Hverken eller	39	18,8 %	95,2 %
Uenig	8	3,9 %	99 %
Meget uenig	2	1 %	100 %
I alt	207	100 %	

Der er en stor sammenhæng mellem de to variable, dette kan konkluderes på baggrund resultaterne i tabel 4.30, hvor det fremgår at de har en korrelationskoefficient på 0,50, hvilket indikerer at de har en fællesvarians mellem 25 % og 49 % (Jensen & Knudsen, 2014:156).

Tabel 4.3 viser yderligere at variablen for at man finder det vigtigt selv at kunne planlægge hvordan man udfører sine arbejdsopgaver korrelere yderligere svagt med at man finder det vigtigt at have fleksible arbejdstider og at man finder det vigtigt at kunne tilrettelægge ens arbejde, så det det passer med andre gøremål i hverdagen.

Tabel 4.30 Korrelationskoefficienter for at du finder det vigtigt at kunne planlægge egne arbejdsopgaver. Korrelationskoefficient.	
	Det er vigtigt at kunne planlægge egne arbejdsopgaver
Det er vigtigt for mig at jeg har indflydelse på egne arbejdsopgaver	0,50*
Det er vigtigt for mig at jeg har fleksible arbejdstider	0,28*
Det er vigtigt for mig at jeg kan tilrettelægge mit arbejde så det passer med andre gøremål	0,29*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

I forbindelse med spørgsmålene om hvor vigtigt respondenterne finder det vigtigt at have indflydelse på egne arbejdsopgaver, har de også svaret på hvor vigtigt de finder det at vide hvad der forventes af dem, og hvorvidt de trives med klare retningslinjer for hvordan de udfører deres arbejdsopgaver.

I tabel 4.31 fremgår det at 95,7 % af respondenterne finder det vigtigt at vide hvad der forventes af dem, i det at 52,7 % er meget enige i at de finder det vigtigt og 43 % er enige. 3,4 % er hverken enige eller uenige og 1 % er uenige.

Tabel 4.31 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig, at vide hvad der forventes af mig". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	109	52,7 %	52,7 %
Enig	89	43 %	95,7 %
Hverken eller	7	3,4 %	99 %
Uenig	2	1 %	100 %
Meget uenig	0	0 %	100 %
I alt	207	100 %	

Tabel 4.32 viser, at der er en mellemstærk sammenhæng mellem at det er vigtigt at vide hvad der forventes af en, og at det er vigtigt at få opmuntring og feedback fra sin leder samt at man trives med klare retningslinjer for hvordan man udfører sit arbejde. Der er derudover også en svag sammenhæng mellem at det er vigtigt at man kan se formål med sit arbejde, at have indflydelse på egne arbejdsopgaver, jævnligt at få feedback på arbejdsopgaver, at ens leder er nærværende, at ens leder skal kunne engagere og motivere.

Tabel 4.32 Korrelationskoefficienter for at "Jeg trives med at vide hvad der forventes af mig". Korrelationskoefficient.	
	"Jeg trives med at vide hvad der forventes af mig"
Det er vigtigt for mig at få opmuntring og feedback fra min leder	0,40*
Det er vigtigt for mig at kunne se formål med mit arbejde	0,24*
Jeg trives med klare retningslinjer for hvordan jeg løser mine arbejdsopgaver	0,35*
Det er vigtigt for mig at have indflydelse på egne arbejdsopgaver	0,19*
Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver	0,17*
Det er vigtigt for mig at have en nærværende leder	0,18*
Min leder skal kunne engagere og motivere mig	0,25*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05	

I forhold til om respondenterne trives med klare retningslinjer for hvordan de udfører deres arbejde, svarer 62,8 % at de er enige i dette. Dette fremgår af tabel 4.34 hvor det yderligere kan aflæses at 24,6 % af dem er meget enige i det, hvor 38,2 % er enige. 24,2 % er hverken enige eller uenige. 12,6 % er uenige og 0,5 % er meget uenige.

Tabel 4.34 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Jeg trives med klare retningslinjer for hvordan jeg udfører mit arbejde". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	51	24,6 %	24,6 %
Enig	79	38,2 %	62,8 %
Hverken eller	50	24,2 %	87 %
Uenig	26	12,6 %	99,5 %
Meget uenig	1	0,5 %	100 %
I alt	207	100 %	

Generation Y beskrives i litteraturen som en generation der godt kan lide at arbejde i teams, og at en måde at lede generationen på blandet er at spørge for at de har mulighed for samarbejde (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

Dataindsamlingen viser at 28,5 % er meget enige i at de trives med at arbejde i teams, og 44 % er enige. 4,8 % er uenige i at de trives med at arbejde i teams og 1,4 er meget uenige. 21,3 % tilkendegiver at de hverken er enige eller uenige i udsagnet. Fordelingen kan ses i tabel 4.35.

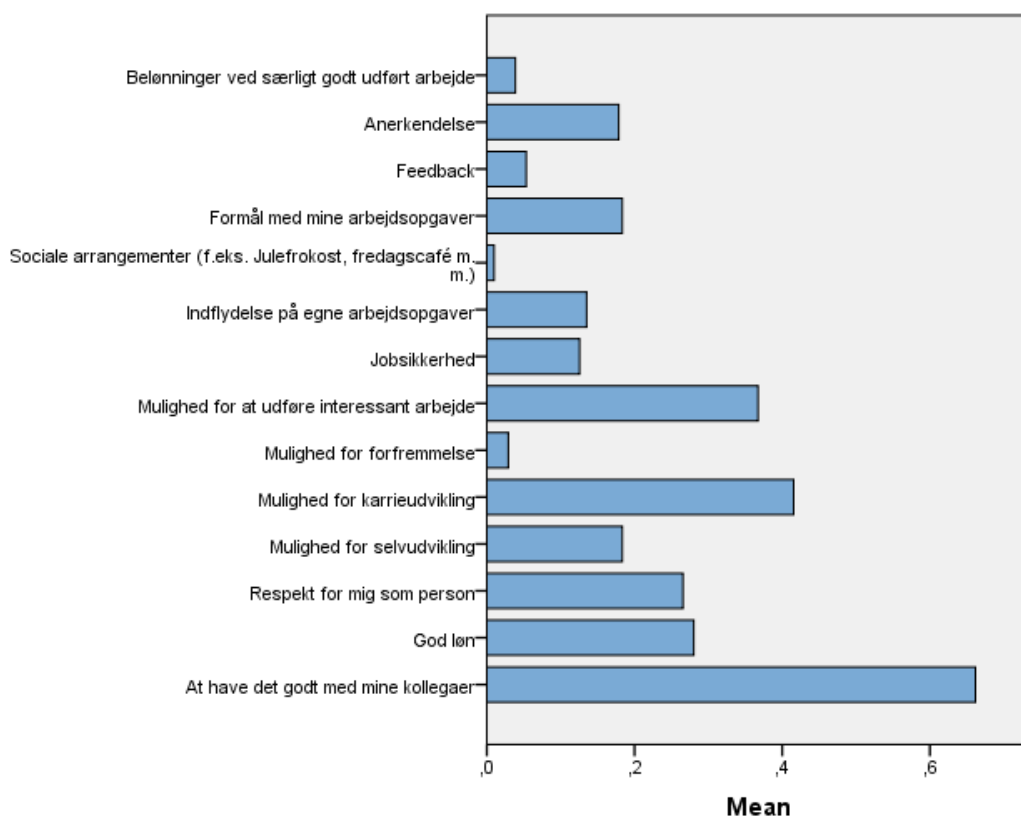
Tabel 4.35 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Jeg trives med at arbejde i teams". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	59	28,5	28,5
Enig	91	44 %	72,5 %
Hverken eller	44	21,3 %	93,7 %
Uenig	19	4,8 %	98,6 %
Meget uenig	3	1,4 %	100 %
I alt	207	100 %	

Det sociale aspekt på arbejdspladsen lader til at vægte højt hos generation Y. Dette konkluderes ud fra en undersøgelse af hvilke elementer respondenterne fandt vigtigst i deres job. Respondenterne blev ud fra en liste med forskellige faktorer bedt om at vælge de 3 der var vigtigst for dem.

Den faktor flest respondenter valgte som en af deres vigtigste 3 faktorer på arbejdspladsen, var at have det godt med sine kollegaer. Derefter kommer mulighed for karrieudvikling og mulighed for at udføre interessant arbejde. De faktorer færrest respondenter har valgt er sociale arrangementer,

mulighed for forfremmelse samt belønninger ved særligt godt udført arbejde. Respondenternes svar kan ses i figur 4.1.

Figur 4.1: Fordeling af respondenternes valg af de 3 vigtigste faktorer på arbejdspladsen.



4.3.5 Organisation

Ifølge teorien tiltrækkes generation Y af virksomheder der lever op til god etik og moral (Krautwald, 2018). Og samtidig viser internationale studier at 86% af generation Y-medarbejdere oplyser, at det er vigtigt, for dem at involvere sig og give tilbage via deres arbejde, og have en positiv indflydelse på verden (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

Ved spørgsmålet omkring om generation Y ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på resultater og vækst, kan det i tabel 4.36 ses, at 25,1 % svarer at de er meget enige og 51,1 % svarer at de er enige. 16,9 % er hverken enige eller uenige og henholdsvis 5,3 % og 1,4 % er uenige eller meget uenige.

Tabel 4.36 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Jeg ønsker at arbejde for en organisation der har fokus på resultater og vækst". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	52	25,1 %	25,1 %
Enig	106	51,2 %	76,3 %
Hverken eller	35	16,9 %	93,2 %
Uenig	11	5,3 %	98,6 %
Meget uenig	3	1,4 %	100 %
I alt	207	100 %	

Generation Y er karakteriseret som en generation der ønsker at give tilbage og have en positiv indflydelse på samfundet gennem deres arbejde (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

Tabel 4.37 viser at 86,8 % af generation Y er enige eller meget enige i at de ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden. Af de 86,8 % er 45,0 % meget enige, og 41 % enige. 11,7 % er hverken enige eller uenige, 0,5 % er uenige og 1 % er meget uenige.

Tabel 4.37 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Jeg ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	94	45,9 %	45,9 %
Enig	84	41 %	86,8 %
Hverken eller	24	11,7 %	98,5 %
Uenig	1	0,5 %	99 %
Meget uenig	3	1 %	100 %
I alt	205	100 %	

I forhold til om generationen ønsker at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem sit arbejde viser det sig, at 31,4 % af respondenterne meget enige i at de ønsker at give tilbage til samfundet gennem deres arbejde, og 46,9 % er enige. 17,4 % er hverken enige eller uenige, 2,0 % er uenige og 1,4 % er meget uenige. Resultaterne kan ses i tabel 4.38.

Tabel 4.38 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Jeg ønsker at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem mit arbejde". Antal, procent og kumulativ frekvens.			
	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	65	31,4 %	31,4 %
Enig	97	46,9 %	78,3 %
Hverken eller	36	17,4 %	95,7 %
Uenig	6	2,9 %	98,6 %
Meget uenig	3	1,4 %	100 %
I alt	207	100 %	

I tabel 4.39 ses der en stærk positiv sammenhæng mellem at det er vigtigt at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, og at ønske at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem sit arbejde. Variablene har en korrelationskoefficient på 0,51. Det vil sige at der er en fælles varians på 25 % - 49 % mellem at man ønsker at man ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, og at man ønsker at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem sit arbejde (Jensen & Knudsen, 2014:156). Begge variable korrelerer samtidig også positivt med at man finder det vigtigt at kunne se formål med sit arbejde og at man har mulighed for at udvikle sig personligt.

Det findes derudover interessant, at begge variable hver især korrelerer med baggrundsvariablen køn. Der er en signifikant forskel i middelværdien for de mandlige og kvindelige respondents svar i forhold til de to variable (jf. bilag 2.11). De kvindelige respondenter har et større ønske om at arbejde i en organisation der gør en positiv forskel i verden, samt at give tilbage til samfundet gennem deres arbejde, end de mandlige respondenter gør. Det bemærkes det, at begge køn finder det vigtigt.

Tabel 4.39 Korrelationskoefficienter for at du ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, og at du ønsker at give tilbage til samfundet gennem dit arbejde. Korrelationskoefficient.		
	Jeg ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden	Jeg ønsker at give tilbage til samfundet gennem mit arbejde
Jeg ønsker at give tilbage til samfundet gennem mit arbejde	0,51*	1
Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads går op i bæredygtighed	0,37*	0,38*
Det er vigtigt for mig at jeg kan se formål med mit arbejde	0,36*	0,22*
Det er vigtigt for mig at jeg har mulighed for at udvikle mig personligt	0,29*	0,17*
Hvilket køn identificerer du dig med?	0,16*	0,15*
* ud fra et signifikansniveau på 0,05		

Da generation Y er karakteriseret af at gå op i etik og moral, er det bæredygtige aspekt netop interessant at undersøge nærmere. Generation Y beskrives i teorien som en generation der går op i bæredygtighed (Krautwald, 2018).

Respondenterne blev derfor adspurgt i forhold til deres holdning til vigtigheden i at deres arbejdsplads gik op i bæredygtighed. I tabel 4.40 ses det at 24,6 % var meget enige i at det var vigtigt for dem, 41,5 % var enige og 28 % hver hverken enige eller uenige. Henholdsvis 3,9 % og 1,9 % var uenige og meget uenige.

I tabel 4.39 ses der en mellemstærk positiv sammenhæng mellem at man ønsker at arbejde på en arbejdsplads der går op i bæredygtighed og at man ønsker at arbejde for en organisation der gør en forskel i verden, samt at man ønsker at give tilbage til samfundet gennem sit arbejde.

Tabel 4.40 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads går op i bæredygtighed". Antal, procent og kumulativ frekvens.

	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	51	24,6 %	24,6 %
Enig	86	41,5 %	66,2 %
Hverken eller	58	28 %	94,2 %
Uenig	8	3,9 %	98,1 %
Meget uenig	4	1,9 %	100 %
I alt	207	100 %	

Generation Y er vokset op i en verden hvor der kommer større og større fokus på internettet og digitale løsninger, derfor argumenteres det i teorien, at det er en selvfølge for dem at tage de digitale løsninger med i deres arbejdsliv (Krautwald, 2018) (CompanYoung, 2015). I tabel 4.41 kan det ses at 34,5 % af generation Y er meget enig i, at det er vigtigt at deres arbejdsplads bruger moderne digitale løsninger, hvor 44,2 % er enige i samme udsagn. 17,5 % er hverken enige eller uenige, 1,9 % er uenige og 1,9% er meget uenige.

Tabel 4.41 Fordeling af besvarelser på spørgsmålet "Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads anvender moderne digitale løsninger". Antal, procent og kumulativ frekvens.

	Antal	Procent	Kumulativ frekvens
Meget enig	71	34,5 %	34,5 %
Enig	91	44,3 %	78,6 %
Hverken eller	36	17,5 %	96,1 %
Uenig	4	1,9 %	98,1 %
Meget uenig	4	1,9 %	100 %
I alt	206	100 %	

4.3.6 Forskel på generationer

I dette afsnit præsenteres de statistiske forskelle på generation Y i forhold til generation X og generation Baby boomer. Det undersøges om der er forskel på generation Y og generation X og generation Baby boomer, ved at kigge på middelværdien for de forskellige variable.

Ud fra en ANOVA (jf. bilag 2.12) kan det konkluderes, at der er en signifikant forskel mellem generationernes middelværdier i variablene for at man ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på resultater og vækst, at det er vigtigt, at ens arbejdsplads anvender moderne digitale it-løsninger, at have mulighed for at udvikle sig karrieremæssigt, at kunne planlægge hvordan

man udfører sine arbejdsopgaver, at man har indflydelse på egne arbejdsopgaver og at man ser sit arbejde som en central del af sit liv.

Tabel 4.42 Signifikante forskelle i middelværdier i forhold til generation Y. Forskel i middelværdi, signifikansniveau.			
		Forskel i middelværdi	Signifikansniveau
"Jeg ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på resultater og vækst"	Generation Baby boomer	-0,1	0,85
	Generation X	-0,3*	0,04
"Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads anvender moderne digitale it-løsninger"	Generation Baby boomer	0,0	0,99
	Generation X	0,3*	0,04
"Det er vigtigt for mig at have mulighed for at udvikle mig karrieremæssigt."	Generation Baby boomer	-0,4*	0,01
	Generation X	-0,5*	0,00
"Det er vigtigt for mig at jeg selv kan planlægge hvordan jeg udfører mine arbejdsopgaver"	Generation Baby boomer	0,4*	0,01
	Generation X	0,5*	0,01
"At jeg har indflydelse på mine egne arbejdsopgaver"	Generation Baby boomer	0,4*	0,01
	Generation X	0,2*	0,03
"Jeg ser mit arbejde som en central del af mit liv"	Generation Baby boomer	0,2	0,54
	Generation X	0,35*	0,03
*ud fra et signifikansniveau på 0,05.			

I tabel 4.42, fremgår forskellen i middelværdierne for generation X og generation Baby boomer i forhold til generation Y. Det kan deraf udledes det er en signifikant forskel mellem generation Y og generation X, i ønsket om at arbejde for en organisation der har fokus på resultater og vækst. Generation Y vægter i gennemsnit dette 0,3 gange højere end generation X.

I forhold til at finde det vigtigt, at ens arbejdsplads bruger moderne digitale it-løsninger, finder generation Y dette signifikant mindre vigtigt end generation X. Generation Y finder det i gennemsnit 0,3 gange mindre vigtigt at ens arbejdsplads brugere moderne digitale it-løsninger end generation X.

Det kan også udledes at generation Y i gennemsnit finder det signifikant vigtigere at have mulighed for at udvikle sig karrieremæssigt end generation X og generation Baby boomer gør. Generation Y finder i gennemsnit dette 0,4 gange højere end generation Baby boomer, og 0,5 gange højere end generation X.

Når det kommer til vigtigheden af selv at kunne planlægge hvordan man udfører sine arbejdsopgaver, ses der en signifikant forskel mellem generation Y og de to andre generationer. Generation Baby boomer finder i gennemsnit dette 0,4 gange vigtigere end generation Y, og generation X finder det 0,5 gange vigtigere.

Der er ligeledes en signifikant forskel mellem hvor vigtigt det er for generation Y at have indflydelse på egne arbejdsopgaver i forhold til generation X og generation Baby boomer. Hertil finder generation Baby boomer det 0,4 gange vigtigere, og generation X 0,2.

Derudover er der en signifikant forskel i middelværdierne for generation Y og generation X omkring hvorvidt man ser sit arbejde som en central del af sit liv. Hertil ses det at generation X er 0,35 gange mere enig i dette udsagn end generation Y.

Generation X og Baby boomers blev i spørgeskemaundersøgelsen adspurgt, om de ville have svaret anderledes på nogle af spørgsmålene i spørgeskemaet tidligere i deres liv. Til dette svarede 56,5 % af respondenterne fra generation X ja, og 43,5 % svarede nej. De blev yderligere bedt om at uddybe hvilke ting de ville have svaret anderledes på, og hvad der har ændret sig.

Størstedelen af besvarelserne tilkendegiver, at de førhen havde mere fokus på løn, forfremmelse og karriereudvikling end hvad de har nu, hvortil flere udtrykker at blandt andet erfaring og perspektiv på livet har gjort at de sætter pris på andre ting i dag, her nævnes blandt andet det rigtige job, familie og stabil økonomi (jf. bilagstabel 2.13.1 og 2.13.2).

Ud fra generation Baby boomer's besvarelser svarede 39,5 % ja til at de ville have svaret anderledes på nogle af spørgsmålene tidligere i deres arbejdsliv, de resterende 60,5 % svarede nej. Generation Baby boomer beskriver ligesom generation X, at karriere og løn betød mere tidligere, hvor deres erfaring og alder nu gør at de prioriterer anderledes (jf. bilagstabel 2.13.1 og 2.13.2).

5 Diskussion

Følgende afsnit har til formål at diskutere den indsamlede data og de analytiske resultater. Diskussionen tager udgangspunkt i den primære dataindsamling, og opgavens teoretiske referenceramme, hvorfra det diskuteres hvordan ledere bedst formår at motivere generation Y og imødekomme generation Y's præferencer for ledelse.

5.1 Metodisk diskussion

I dette afsnit adresseres undersøgelsens validitet og reliabilitet, i forhold tilfældige målefejl og hvorvidt fundene i analysen kan generaliseres til målpopulationen.

For at mindske sandsynligheden for tilfældige fejl, er data fra spørgeskemaundersøgelsen blevet rensset for ugyldige svar inden analysen. Der blev i alt fjernet 106 besvarelser baseret på en vurdering af om besvarelserne indeholdt for mange missing values i de centrale spørgsmål for opgaven, og om respondenterne var en del af den undersøgte målgruppe.

Ved undersøgelse af datafilen sås det, at der var en tendens til flere missing values i holdningsspørgsmålene, som blev stillet efter besvarelse af baggrundsspørgsmålene. Det kunne også udledes, at flere havde afbrudt spørgeskemaet her. Dette kan skyldes, at holdningsspørgsmål kan have en mere følsom og privat karakter for nogen. Derudover er respondenterne tilfældigt udvalgt, ved at de selv vælger at deltage i spørgeskemaet, hvilket kan gøre at de ikke føler en bunden forpligtigelse til at besvare spørgeskemaet.

Da spørgeskemaet er distribueret på sociale medier Facebook og LinkedIn, kan det samtidig tænkes, at der er en risiko for, at respondenterne har tilgået spørgeskemaet af nysgerrighed, og derved ikke følt sig engageret til at svare. Samtidig bruger mange de sociale medier som et pauserum, hvorfor der er en mulighed for, at de har påbegyndt besvarelsen og derefter erkendt, at de ikke havde tid til at besvare det, eller er blevet afbrudt af andre gøremål. Der er ligeledes også en risiko for, at spørgeskemaet kan virke langt og uoverskueligt, trods det givne tidsestimat inden begyndelsen.

Et andet bemærkelsesværdigt punkt i forhold til spørgeskemaets missing values, er at 11 respondenter ikke har besvaret spørgsmålet om, hvilken branche de arbejder indenfor. Dette kan indikere at respondenterne ikke har kunne gennemskue hvilken branche de tilhører, på trods af at dette er imødekommet, ved at respondenterne har mulighed for at følge et link, for at komme til en uddybning af branchekategorierne. Som tidligere nævnt, at der er en risiko for, at respondenterne ikke er engagerede i spørgeskemaet i en sådan grad, at de vil bruge unødigt tid på at undersøge det. Der er samtidig også en risiko for at respondenterne bevidst ikke har valgt at svare på spørgsmålet, denne vurderes dog som lille, da respondenterne har svaret på de andre baggrundsspørgsmål, samt andre spørgsmål af mere personlig grad.

Stikprøvens repræsentativitet er vigtigt at diskutere, da denne har betydning for hvorvidt analysens resultater kan generaliseres til målpopulationen.

I afsnit 4.1 Data er stikprøvens repræsentativitet undersøgt, hvoraf det kunne konkluderes at stikprøven ikke er repræsentativ, da der er en statistisk signifikant forskel mellem stikprøven og målpopulationen.

Det gør sig gældende for både generation Y, generation X og generation Baby boomer, at stikprøven er overrepræsenteret af kvinder i forhold til mænd, samt at der er en overrepræsentation af respondenter der har en kort -, mellemlang- eller lang videregående uddannelse.

Derudover er der en geografisk overrepræsentation af respondenter der arbejder i Region Hovedstaden, Region Sjælland og Region Syddanmark, hvilket betyder at Region Midtjylland og Region Nordjylland er underrepræsenteret.

I forhold til repræsentativiteten for hvilken branche respondenterne arbejder i, ses der for generation Y særligt en overrepræsentativitet inden for Kultur, fritid og anden service, samt Information og kommunikation, hvortil der ses en særlig underrepræsentativitet af branchekategorierne Handel og transport samt Erhvervsservice.

Denne skævvridning af respondenterne er ikke overraskende, da risikoen for at stikprøven ikke er repræsentativ høj ved spørgeskemaer, der er distribueret via sociale medier. Ved denne metode vil respondenterne ofte afspejle det netværk undersøgelsen er blevet delt i.

Jævnfør afsnit 2.2.3 argumenteres det, at man med data fra 30-40 tilfældigt udvalgte respondenter, kan overføre disse til observationer der minder om den bagvedliggende population uanset populationens størrelse. Da undersøgelsen bygger på besvarelser fra 207 respondenter, vurderes der derfor, at det med undersøgelsen stadig er muligt at sige noget om generation Y. De generaliseringer der laves på baggrund af undersøgelsen, betragtes derfor som et tilnærmelsesvis billede af tendenser for generation Y.

5.2 Teoretisk diskussion

Analysen af de 207 respondenter fra generation Y viser et tydeligt billede af, at generation Y finder det vigtigt at have en nærværende leder. Generation Y's behov for en nærværende leder korrelerer med ønsket om, at have en leder der er tilgængelig, samt et ønske om at få jævnlig feedback og opmuntring fra deres leder. Der er stor enighed omkring at disse faktorer er vigtige for generation Y. Analysen viser også at generation Y ønsker en leder, der kan engagere dem og motivere dem. Derudover giver næsten alle respondenter fra generation Y udtryk for, at det er vigtigt for dem at vide hvad der forventes af dem. Over halvdelen af respondenterne tilkendegiver at de trives med klare retningslinjer for hvordan de skal udføre deres arbejde.

Analysen viser et billede af en generation der i høj grad sætter krav til lederens tilstedeværelse og nærværelse, og samtidig kan det fastslås, at generation y har et klart ønske om at have fleksibilitet

i forhold til deres arbejdstid og indflydelse på deres arbejdsopgaver. De tilkendegiver i høj grad, at det er vigtigt for dem at have indflydelse på egne arbejdsopgaver.

Generation Y kan også ud fra analysen karakteriseres som formålssøgende, i det næsten alle respondenter har tilkendegivet, at det er vigtigt for dem at kunne se formål med deres arbejde. Hertil kan det også fastslås, at generation Y i høj grad ønsker at arbejde for en organisation, der gør en positiv forskel i verden, samt at de ønsker at give tilbage til samfundet gennem deres arbejde. Samtidig kan det også udledes, at der er en tendens til, at generationen ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på resultater og vækst. Spørgsmålene omkring om man ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på vækst og resultater, og om man ønsker at arbejde for en organisation, der gør en positiv forskel i verden, var tænkt som parametre der skulle adskille sig fra hinanden, men da spørgsmålene ikke er stillet som enten eller, kan det diskuteres hvorvidt det ene faktisk udelukker det andet. Det vurderes at det ene ikke udelukker det andet. Det kan for eksempel begrundes med, at det er nødvendigt til at skabe resultater og vækst for at man kan gøre en forskel i verden. Dermed giver det mening at begge parametre bliver vægtet højt af generation Y.

Generation Y viser en tendens til at have et tydeligt fokus på udvikling i deres arbejdsliv.

Analysen viser, at langt størstedelen af generation Y finder det vigtigt at have mulighed for at udvikle sig selv både personligt og karrieremæssigt i deres job.

I teorien argumenteres det, at generation Y ønsker et arbejdsmiljø, hvor de føler at de får noget igen, hvilket netop stemmer overens med at generation Y ønsker at have mulighed for udvikling, og at langt størstedelen finder det vigtigt at have denne mulighed.

Det findes samtidig interessant, at generation Y vægter karriereudvikling signifikant højere end generation X og generation Baby boomer. Dette kan eventuelt forklares ved, at over halvdelen af respondenterne fra generation X og generation Baby boomer tilkendegiver, at de ville have svaret anderledes på nogle af spørgsmålene tidligere i deres arbejdsliv. Respondenterne forklarer dette ved, at de tidligere havde et øget fokus på karriere og løn. Dette kan forklare den udviklingsorienterede interesse generation Y besidder, da de er tidligere i deres arbejdsliv og karriere end de to andre generationer.

Der er i den teoretiske referenceramme redegjort for indre og ydre motivation, hvortil det argumenteres, at den indre motivation er fordelagtig for medarbejdere, der skal udføre komplekse og kreative arbejdsopgaver. Den indre motivation imødekommes netop ved at give medarbejderne mulighed for selvledelse og fleksibilitet.

Ud fra både teori og analysen af spørgeskemaundersøgelsen, kan det ses, at generation Y netop efterspørger indre motivationsfaktorer i form af mestring, autonomi, formål og tilhørsforhold. Dette vurderes ud fra generationens ønske om at mestre i form mulighed for personlig og karrieremæssig udvikling. Ønsket om autonomi ses i form af ønsket om at have fleksible arbejdstider og indflydelse på arbejdsopgaver. Formål forklares ved at generationen finder det

vigtigt at kunne se formålet ved både organisationen de arbejder for, og deres egne arbejdsopgaver. Og til sidst kan ønsket om tilhørsforhold forklares ved, at analysen netop viser, at ud af en række forskellige faktorer, finder generation Y det vigtigst at have det godt med sine kollegaer. Generation Y tilkendegiver desuden, at størstedelen trives med at arbejde i teams. Der ses derudover en tendens i analyse til, at mange af de indre motivationsfaktorer korrelerer med hinanden.

Med udgangspunkt i Ryan og Deci's SDT kan det udledes, at generation Y ikke udelukket er motiveret af indre motivation. I analysen giver generation Y nemlig udtryk for at de trives med at vide hvad der forventes af dem, og sågar tilkendegav over halvdelen at de trives med retningslinjer for udførelsen af deres arbejde.

Ud fra teorierne og analysen af generation Y, kan det diskuteres hvorvidt at generation Y skal motiveres med indre eller ydre motivation. Ryan og Deci argumenterer for, at hvis individet ikke finder opgaven interessant eller kan identificere sig med den, bliver man nødt til at motivere med ydre motivationsfaktorer. Dette stiller endnu et krav til lederen om at være nærværende, da det ses som en ledelsesopgave at motivere sine medarbejdere. I forhold til Ryan og Deci's SDT stilles der derfor krav til lederen om at motivere medarbejderne korrekt i forhold til indre og ydre motivation. Lederen skal derfor vide, hvornår medarbejderne identificerer sig med arbejdsopgaven og finder den interessant, og hvornår de ikke gør. Overført til SDT skal lederen kunne gennemskue hvilken form for motivation der er behov for i situationen. Ved *External regulation* og *introjection* kan medarbejderen ikke identificere sig med opgaven. Det gør at der i højere grad er behov for ydre motivation. Ved hvor Medarbejderen kan ved *indification* og *intregation* i højere grad kan identificere sig med opgaven, hvilket kan skabe mening med opgaven, som i sig selv kan virke som motivation.

I forlængelse af ovenstående diskussion af indre og ydre motivation, er det vigtigt at fastslå, at det ikke er muligt at skabe indre motivation ved alle typer jobs. Det generelle billede af generation Y i denne opgave følger samfundets udvikling, hvor der netop tages udgangspunkt i, at de fleste jobs nu til dags består af vidensarbejde. Samtidig har generaliseringerne af generation Y også fokus på, at det er en generation, der har fokus på det digitale i deres job, hvorved det antages, at de har mulighed for at tilgå en computer i deres arbejde. Det er derfor vigtigt at pointere, at der er jobs der har karakter af at være rutinepræget samt jobs der ikke bære præg af at have digital karakter. Eksempelvis tilkendegav 5,3 % af generation Y i spørgeskemaet, at de ikke har nogen arbejdsmail. Det er derfor nødvendigt at overveje, hvorvidt disse medarbejdere falder ind under generaliseringerne for udviklingen af arbejdsmarkedet og den indre motivation. For at imødekomme denne problematik, er det derfor endnu vigtigere for lederen, at tilrettelægge motivationsfaktorerne efter typen af arbejde og medarbejderens eget engagement.

Ud fra analysen kan det udledes, at der ikke er mange signifikante forskelle mellem generation Y's svar sammenholdt med generation X og generation Baby boomers svar i spørgeskemaet. Dette

indikerer at generation baby boomer og generation X på samme måde er drevet af ønsket om indre motivationsfaktorer.

Mange af undersøgelsens måleparametre måler indre motivationsfaktorer. Ifølge teorien vægter er der ikke store forskelle mellem generationernes indre værdier, og der er derfor ikke overraskende at generationerne viser et tilnærmelsesvis ens billede af disse.

Analysen viser dog, at generation Y vægter muligheden for at udvikle sig karrieremæssigt højere end både generation X og generation Baby boomer. Forklaringen på dette er diskuteret tidligere i afsnittet. Det ses også, at generation Y vægter det signifikant højere end generation X, at arbejde for en organisation der har fokus på resultater og vækst. Dette kan eventuelt kan forklares ved, at der i analysen ses en korrelation mellem at vægte karriereudvikling og organisationens fokus på resultater og vækst højt.

Både generation X og generation Baby boomer finder det vigtigere end generation Y at kunne planlægge og have indflydelse på egne arbejdsopgaver. Derudover vægter generation X det vigtigere end generation Y at have moderne digitale løsninger på arbejdspladsen. Desuden ser generation X deres arbejde som en mere central del af deres liv end generation Y.

Overordnet kan det altså argumenteres, at der stilles store krav til ledelse i forhold til at skabe indre motivation, men også i forhold til generations Y's ønsker. Det kan diskuteres hvorvidt disse krav, relaterer sig til de samme ledelsesformer, og imødekommes ved de samme karakteristika for lederen. Overordnet set finder generation Y det vigtigt, at deres leder motiverer og inspirerer dem, hvoraf der er en tydelig sammenkobling af motivation og ledelse. Derudover ønsker Generation Y en nærværende og tilstedeværende leder, som involverer sig igennem blandt andet jævnlig feedback. Samtidig har de et ønske om frihed over arbejdstid og arbejdsopgaver. Dette imødekommer netop førnævnte problematik med opdelingen af den indre og ydre motivation. En nærværende leder vil netop kunne justere graden af behovet for ydre styret motivation, ved ofte at være i kontakt med deres medarbejdere, eksempelvis ved jævnligt at holde feedback møder. Derudover er formålet med deres arbejde et vigtigt parameter for generation Y, hvilket er med til at skabe indre motivation. Den nærværende leder kan netop via feedback og kommunikation med medarbejderen, være med til at italesætte formål og mening med medarbejderens arbejde. Italesættelsen kan være ved at sætte det i kontekst med organisationen og samfundet. Det stiller samtidig et krav til at ledelsesstilen bliver tilpasset hver medarbejder i forhold til arbejdsopgavens karakter, og samtidig skal lederen være opmærksom på medarbejdernes personlige mål.

Det ønskes at blive klogere på, hvilken rolle lederen skal indtage. Ud fra generation Y's præferencer og præmisserne for den indre motivation, argumenteres det, at den autoritære leder skal træde i baggrunden. Ledelsesrollen handler ikke længere om at planlægge og udstikke retningslinjer for arbejdet, hvilket også kan defineres som management-disciplinens principper. Det handler nu i højere grad om at følge leadership-disciplinens principper, hvor lederens opgave netop at inspirere og kommunikere overordnede mål til medarbejderen. Medarbejderen får derved en høj grad af autonomi, ved at medarbejderen inden for de formulerede mål og retningslinjer,

selv skal finde ud af at komme i mål og skabe resultater. Herved bliver der stillet større krav til lederens personlige kompetencer i form af kommunikationsevner.

Der er ikke længere behov for den tydelige opdeling i autoritetsforholdet, hvorfor det ud fra McGregors to ledelsestilgange må argumenteres, at teori X er forældet, da denne netop antager at der er behov for en hierarkisk struktur og klare ledelsesbeføjelser. En leder med et x-menneskesyn vil underminere medarbejdernes indre motivation. Teori Y er derfor den mest hensigtsmæssig, da denne netop tager udgangspunkt i, at medarbejderne har lyst til at arbejde, påtage sig ansvar og udvikle færdigheder selv. En leder med et x-menneskesyn vil netop lede ud fra frie rammer, som skaber den mulighed for den selvledelse generation Y søger.

Ud fra Lewin's tre ledelsesformer må det ud fra generation Y's præferencer argumenteres, at den autoritære leder ikke vil imødekomme disse. Den autoritære leder vil ikke skabe den følelse af inddragelse og ansvar som generationen efterspørger. Et autoritært forhold vil derudover også kunne skabe distance mellem leder og medarbejder, hvilket ikke imødekommer generation Y's ønske og behov for en nærværende leder.

I modsætning til den autoritære leder findes den laissez-faire leder, som giver medarbejderne rig mulighed for selvledelse. Denne form for ledelse kan også defineres som passiv, da lederen ikke er til fysisk stede og tilgængelig. Lederen præsenterer højst arbejdsopgaverne og lader resten være op til medarbejderne. En laissez-faire leder imødekommer i høj grad ønsket om selvledelse, men den laissez-faire leder imødekommer langt fra det behov generation Y har for en nærværende leder. Det kan ud fra Lewin's tre ledelsesformer fastslås, at den demokratiske leder imødekommer generation Y's præferencer i forhold til ledelse. Her inddrages medarbejderne i planlægningen af arbejdsopgaver, og opgaverne løses også selvstændigt af dem. De kan komme med input, men det er i sidste ende lederen, der har ansvaret. Det er lederen der har ledelsesbeføjelserne, men medarbejderen får lov til at være en dynamisk bidragsyder i forhold til løsning af arbejdsopgaverne. Den demokratiske leder er derfor jævnligt i kontakt med medarbejderne, så behovet for indblanding i forhold til motivation kan vurderes. Det giver lederen mulighed for at balancere generation Y's behov, for en nærværende leder samt deres behov for frihed og selvledelse.

Tannenbaum og Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse tager netop udgangspunkt i at medarbejdere er forskellige, og at der derfor er brug for forskellige metoder til at lede medarbejderne mest effektivt. For at bestemme hvilket ledelsesmønster, der er det optimale i ledelsessituationen, er det vigtigt at overveje tre parametre. For det første skal lederen være bevidst om egne præferencer i forhold til ledelse samt sikkerhed og tillid til medarbejderen. Det andet parameter er, at lederen skal kende til medarbejderens behov og personlighed. Det tredje parameter handler om situationen, hvor blandt andet typen af arbejdsopgave, tidshorisont og det ønskede resultat skal overvejes. Teorien om den situationsbestemte ledelse taler godt ind i problematikken omkring motivering af generation Y, da denne teori giver lederen mulighed for at

skabe en balance mellem den indre og ydre motivation, samt at korrigere motivationsfaktorer når det er nødvendigt. Dette italesætter dog et krav til lederen om at kende både sig selv, medarbejderen og situationen. Det kan diskuteres, om det overhovedet er muligt for lederen at få denne form for kendskab til medarbejderne, da det kræver en dybere forståelse for dem. Hvis lederen selv skulle drage konklusioner omkring medarbejdernes adfærd, kan det forestilles, at disse ville være meget subjektivt præget af hans eller hendes opfattelse. En løsning på lederens konklusion på medarbejderens adfærd kan være præget af hans eller hendes opfattelse, kan eventuelt være ved brug af adfærdsprofiler.

Ledelse er ikke længere noget, der gøres på et overordnet plan, men skal derimod bære præg af micromangement. Ledelsesopgaven bliver derved mere kompleks, og sætter samtidig store krav til organiseringen. For at imødekomme den indre motivation på arbejdspladserne, samt generation Y's præferencer i forhold til ledelse, kræver denne opgave meget af lederens tid. Det kan derfor give mening ud fra et organisatorisk niveau at overveje lederens rolle, og gøre op med hvor mange en leder skal være leder for. Derudover kræver opgaven gode ledelseskompetencer. Det ses derfor som værdiskabende at investere i lederudvikling og træning. Derudover stiller generationens krav om arbejdsmæssig fleksibilitet også et krav og udfordringer til organisationsstrukturer. Det kan skabe både økonomiske, teknologiske og strukturelle udfordringer, at give medarbejderne den frihed de ønsker, til at kunne arbejde hvor og hvornår de vil, samt at tilrettelægge og have indflydelse på egne opgaver.

Fundene fra undersøgelsen er draget med udgangspunkt i, at den indsamlede data er retvisende for generation Y. Ud fra teorien kan det ses at der er en overensstemmelse med resultaterne af generation Y's præferencer. Undersøgelsen viser ligesom teorien et tydeligt billede af generationens prioriteter i forhold til den indre motivation, hvor en nærværende leder, fleksible arbejdstider, meningsfyldt arbejde og tilhørsforhold blandt andet er parametre som vægtes særligt højt af generation Y. Dette betyder at undersøgelsen viser et forventeligt billede af generation Y. Dog behandler teorien ikke kønsforskelle. Analysen viser, at flere af variablene viser en signifikant forskel mellem hvilket køn man identificerer sig med. Korrelationerne mellem variablene viser at der er en svag sammenhæng mellem at kvinder vægter det højere end mænd at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, at give tilbage til samfundet gennem sit arbejde, at have fleksible arbejdstider, at kunne tilrettelægge sit arbejde efter andre gøremål i hverdagen, at få feedback og opmuntring fra sin leder, samt at have en nærværende leder. Dette kan indikere, at kvinder har en tendens til at vægte nogle af de bløde værdier højere end mændene, dog er de signifikante forskelle små, og den endelige konklusion er stadig, at mændene finder de samme parametre vigtige.

6 Konklusion

Som følge af arbejdsmarkedets udvikling er det sket en ændring i måden at motivere medarbejdere på. En større del af arbejdet i Danmark består i dag af vidensarbejde, og medarbejderne har fået større ansvar i forhold til deres arbejdsopgaver, og er samtidig blevet mere selvledende.

Det kan ud fra teorien konkluderes, at denne form for arbejde bedst imødekommes ved at skabe indre motivation, da indre motivation netop imødekommer den øgede kompleksitet, der er ved denne form for arbejdsopgaver. Den ydre motivation kan derimod risikere at underminere den kreativitet og selvledelse der er behov for. Dog fungerer ydre motivation godt på kort sigt, og ved arbejdsopgaver som medarbejderen ikke kan identificere sig med. Det fastslås at den indre motivation fungerer som en vedvarende ressource, da denne fungerer som en drivkraft i sig selv. Den indre motivation imødekommes i følge teorien ved at skabe autonomi, formål, mestring og tilhørsforhold.

På baggrund af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse fortaget med 207 respondenter tilhørende generation Y, 67 respondenter tilhørende generation X og 38 respondenter tilhørende generation Baby boomer, kan det konkluderes at generation Y vægter en nærværende leder, udviklingsmuligheder, fleksibilitet og det sociale fællesskab højt på arbejdspladsen.

De vil vide hvad der forventes af dem og have fastlagte mål, og samtidig vil de have en fri arbejdsform hvor de har indflydelse på deres arbejdsopgaver. De ønsker at blive involveret, og få feedback af deres leder. Derudover giver generationen udtryk for, at det er vigtigt for dem at kunne se formål med deres arbejde og kunne gøre en positiv forskel i verden. På baggrund af disse fund kan det konkluderes, at generation Y søger at blive drevet af indre motivation.

De søger autonomi i forhold til at kunne bestemme over arbejdstid og arbejdsopgaver. De ønsker at få italesat formålet med deres arbejde. De ønsker at mestre deres arbejdsopgaver, og have mulighed for at udvikle nye færdigheder i form af både karrieremæssig og personlig udvikling, og til sidst finder de det særligt vigtigt at have det godt med deres kollegaer på arbejdspladsen, dette kan henføres til ønsket om tilhørsforhold.

Det kan på baggrund af analysen af generation Y, generation X og generation Baby boomer udledes, at der i de stillede spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen, er få forskelle mellem generationernes præferencer i forhold til ledelse. Disse forskelle er små. Derved kan det konkluderes, at der for alle tre generationer ses en tendens til at søge indre motivationsfaktorer.

Det kan ud fra teorien om den indre motivation og generation Y's præferencer konkluderes, at de ikke ønsker en passiv eller autoritær leder. Generation Y finder det vigtigt, at deres leder kan motivere og engagere dem.

I takt med samfundets udvikling kan det udledes, at de autoritære former for ledelse er trådt i baggrunden. Ledelse skal i dag følge leadership-disciplinens principper, hvor lederen er

inddragende og giver medarbejderen frihed, frem for management-disciplinen som netop styrer medarbejdere med ydre motivationsfaktorer.

For at imødekomme den indre motivation er ledernes menneskesyn, ifølge McGregors teori Y og X, nødt til at være præget af et Y-menneskesyn. Dette tager netop udgangspunkt i troen på at medarbejderne har lyst og evnerne til at udføre deres arbejdsopgaver. Ledere med et X-menneskesyn vil fostre ydre motivation, da disse finder det nødvendigt at kontrollere og delegere medarbejdernes arbejde.

Behovet for den indre motivation og generation Y's ønsker om en nærværende leder, kan ifølge Tannenbaum og Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse d. Her tages der udgangspunkt i, at alle medarbejdere er forskellige, og at der derfor er brug for forskellige metoder til at lede medarbejderne mest effektivt. For at vælge den mest optimale metode i ledelsessituationen, ses der nærmere på lederens præferencer for ledelse, medarbejderen og situationen. Ved at lade ledelse være situationsbestemt, giver det netop lederen mulighed for at vurdere behovet for at imødekomme den indre motivation og at skabe ydre motivationsfaktorer når der er behov for det. Det kan ud fra Lewin's tre ledelsesformer konkluderes at generation Y skal ledes af en demokratisk leder. Den demokratiske leder inddrager medarbejderne og giver dem frihed til at udføre deres arbejdsopgaver under overordnede rammer for arbejdet.

I overensstemmelse med den situationsbestemte ledelse, skaber den demokratiske leder mulighed for kendskab til sine medarbejdere og deres behov. Derved kan lederen, skabe den grad af ydre motivation der er behov for i situationen, hvis der ikke kan skabes den grad af indre motivation der er behov for. På denne måde skabes den optimale motivation og samtidig imødekommes generation Y's behov for en nærværende leder.

For at skabe højt motiverede medarbejdere, skal der så vidt muligt skabes rammer for arbejdet, som imødekommer den indre motivation. Dette kan gøres ved at give medarbejderne en følelse af autonomi, formål, mestring og tilhørsforhold. Derudover er det vigtigt, at lederen balancerer forholdet mellem ydre og indre motivation, så de ydre motivationsfaktorer ikke underminerer det drive de indre motivationsfaktorer naturligt skaber. De ydre motivationsfaktorer skal kun bruges, hvis det vurderes, at medarbejderen ikke er drevet af indre motivation.

7 Referencer

Amabile, T. (Oktober 1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*.

Bach, S. B. (18. marts 2014). *Mannaz*. Hentet fra

<https://www.mannaz.com/da/artikler/ledelse/hvordan-navigerer-generation-y-i-den-nye-virkelighed/>

Boolsen, M. W. (2004). *Fra spørgeskema til statistisk analyse - genveje til pålidelige og gyldige analyser på et samfundsvidenskabeligt grundlag*. C.A. Reitzel.

Boolsen, M. W. (2008). *Spørgeskemaundersøgelser - Fra konstruktion af spørgsmål til analyse af svarene*. Hans Reitzels Forlag.

CBS. (Januar 2020). *cbs.dk*. Hentet fra

<https://www.cbs.dk/uddannelse/kandidat/candmerc/organisation-and-innovation/candmerc-human-resource-management>

CompanYoung. (2015). *Generation Y - Om ledelse, beskæftigelse og uddannelse*. CompanYoung.

Danmarks Statistik. (11. februar 2020). Hentet fra Danmarks Statistik, Befolkning og valg -fødsler:

<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/befolkning-og-valg/foedsler/foedsler#>

Danmarks Statistik. (21. februar 2020). Hentet fra Danmarks Statistik, BEV3A:

<https://www.statistikbanken.dk/10017>

Danmarks Statistik. (30. april 2020). Hentet fra Danmarks Statistik, FOLK1A:

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/define.asp?PLanguage=0&subword=tabel&MainTable=FOLK1A&PXId=199113&tablestyle=&ST=SD&buttons=0>

Danmarks Statistik. (30. April 2020). Hentet fra Danmarks Statistik, LBESK63:

<https://statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=LBESK63&PLanguage=0>

Danmarks Statistik. (30. april 2020). Hentet fra Danmarks Statistik, HFUDD10:

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/define.asp?PLanguage=0&subword=tabel&MainTable=HFUDD10&PXId=189211&tablestyle=&ST=SD&buttons=0>

Danmarks Statistik. (30. April 2020). Hentet fra Danmarks Statistik, RAS300:

<https://www.statistikbanken.dk/RAS300>

- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis; Anvendelse af metoder i studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Handelshøjskolens Forlag.
- Drucker, P. F. (Vinter 1999). Knowledge Worker Productivity - Biggest Challenge . *California Management Review*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, s. 331-3361.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications.
- Hein, H. H. (2010). Kapitel 1, Introduktion til motivation. I *Motivation - Motivationsteori og praktisk anvendelse* (s. 15-20). Hans Reitzels Forlag.
- Heldbjerg, G. (2006). *Grøftegravning i metodisk perspektiv - et videnskabsteoretisk og metodologisk overblik*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Ibsen, F. (1996). Kapitel 5 - Virksomhederne og arbejdsmarkedet. I F. Ibsen, *Virksomhederne, organisationerne og arbejdsmarkedet* (s. 65-76). Columbus.
- Jensen, J. M., & Knudsen, T. (2014). *Analyse af spørgeskemadata med SPSS*. Syddansk Universitetsforlag.
- Jessen, K., Zoffmann, B., & Jørgensen, L. M. (2011). *Motivation og ledelse*. L&R Business.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*.
- Krautwald, A. (2018). *Unge generationer på arbejde - vejen til et anderledes rigt liv*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Larsen, H. H. (2010). *Licence to work - arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Forlaget Valmuen.
- Montana, P. J., & Petit, F. (August 2008). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing for Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research*.
- Mouritzen, K. (2015). Generation Y vil arbejde hårdt. Meget hårdt. Men vil selv bestemme hvor og hvornår. *Berlingske*.
- Nielsen, N. B. (Marts 2019). Ledelse på tværs af organisationer. *Erhvervspsykologi*.
- Pink, D. (2011). *Motivation - Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os*. L&R Business.
- Rasmussen, E., Østergaard, P., & Andersen, H. (2010). *Samfundsvidenskabelige metoder - en introduktion*. Syddansk Universitetsforlag.

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Skriver, H., Staunstrup, E., & Storm-Henninshensen, P. (2017). *Organisation*. Gads Forlag.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*.
- Twenge, J. M. (Juni 2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Difference in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (5. september 2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, s. 1117-1142.
- Von der Recke, A., Harlev, J., Hansen, M. S., & Thomsen, P. W. (2017). *#Youngster - 5 dogmer til at tiltrække og fastholde millennials*. BoD - Books on Demand .
- Aarhus Universitet. (april 2020). *Metodeguiden - En introduktion til metodiske begreber og problemstillinger*. Hentet fra Metodeguiden: <https://metodeguiden.au.dk/>

Bilag 1 - Spørgeskema

Spørgeskema

Start of Block: Default Question Block

Q1 Tak fordi du vil besvare dette spørgeskema!

Spørgeskemaet er udarbejdet i forbindelse med min kandidatafhandling på Cand.merc.hrm uddannelsen på Copenhagen Business School. Undersøgelsens formål er, at få ny viden om forskellige generationers præferencer på arbejdspladsen. Besvarelsen af spørgeskemaet er estimeret til at tage 5-10 minutter.

Spørgeskemaet skal kun besvares, hvis du er over 18 år og er del af det danske arbejdsmarked.

Din besvarelse vil være anonym.

Hvis du har nogle spørgsmål, er du velkommen til at kontakte mig på julje18ad@student.cbs.dk.

Med venlig hilsen
Julie Jensen

End of Block: Default Question Block

Start of Block: Block 2

Q2 Hvilket køn identificerer du dig som?

- ☐ Kvinde (1)
- ☐ Mand (2)
- ☐ Andet (3)

Q3 I hvilket årstal er du født i?

▼ 1946 (1) ... 2002 (57)

Q4 Hvad er din højst gennemførte uddannelse?

- ☐ Folkeskole (1)
- ☐ Gymnasial uddannelse (2)
- ☐ Erhvervsuddannelse (3)
- ☐ Kort videregående uddannelse (under 3 år) (4)
- ☐ Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år) (5)
- ☐ Lang videregående uddannelse (5 år eller mere) (6)
- ☐ Ingen uddannelse (7)
- ☐ Ønsker ikke at svare (8)

Q5 Hvordan er du beskæftiget?

- ☐ Fuldtidsarbejde (1)
- ☐ Deltidsarbejde (2)
- ☐ Studerende med studiejob (3)
- ☐ Studerende uden studiejob (4)
- ☐ Jobsøgende (5)
- ☐ Uden for arbejdsmarked (6)
- ☐ Ønsker ikke at svare (7)

Q6 Har du ledelsesansvar i dit job?

- ☐ Ja (1)
 - ☐ Nej (2)
-

Display This Question:

If Har du ledelsesansvar i dit job? = Ja

Q6.1 Hvor mange har du personaleansvar for? (skriv kun tal)

Q7 Hvilken region arbejder du i?

- ☐ Region Hovedstaden (1)
- ☐ Region Sjælland (2)
- ☐ Region Syddanmark (3)
- ☐ Region Midtjylland (5)
- ☐ Region Nordjylland (6)

Q8 Hvilken branche arbejder du indenfor?

Ved ønske om uddybning af branchekategorier [Klik her](#).

- ☐ Kultur, fritid og anden service (1)
- ☐ Offentlig administration, undervisning og sundhed (2)
- ☐ Erhvervsservice (3)
- ☐ Ejendomshandel og forsikring (4)
- ☐ Information og kommunikation (5)
- ☐ Handel og transport (6)
- ☐ Bygge og anlæg (7)
- ☐ Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed (8)
- ☐ Landbrug, skovbrug og fiskeri (9)

End of Block: Block 2

Start of Block: Block 5

Q9 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Når du forholder dig til udsagnene, er det vigtigt, at du tager udgangspunkt i en arbejdsmæssig kontekst.

	Meget enig (1)	Enig (2)	Hverken eller (3)	Uenig (4)	Meget uenig (5)
Jeg ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på resultater og vækst (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg ønsker at arbejde for en organisation, der gør en positiv forskel i verden (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads går op i bæredygtighed (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads anvender moderne digitale it-løsninger (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg ønsker at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem mit arbejde (5)	☐	☐	☐	☐	☐

End of Block: Block 5

Start of Block: Block 6

Q10 De næste udsagn handler om, hvad du finder vigtigt på din arbejdsplads.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Når du forholder dig til udsagnene, er det vigtigt, at du tager udgangspunkt i en arbejdsmæssig kontekst.

	Meget enig (1)	Enig (2)	Hverken eller (3)	Uenig (4)	Meget uenig (5)
At jeg har mulighed for at udvikle mig karrieremæssigt (1)	☐	☐	☐	☐	☐
At jeg har mulighed for at udvikle mig personligt (2)	☐	☐	☐	☐	☐
At jeg har fleksible arbejdstider (3)	☐	☐	☐	☐	☐
At jeg kan tilrettelægge mit arbejde, så det passer ind med mine andre gøremål i hverdagen (f.eks. hente børn, træne, handle ind, gå til frisør m.m.) (4)	☐	☐	☐	☐	☐
At jeg selv kan planlægge hvordan jeg udfører mine arbejdsopgaver (5)	☐	☐	☐	☐	☐
At jeg kan se et formål med mit arbejde (6)	☐	☐	☐	☐	☐

At jeg har
indflydelse på
mine egne
arbejdsopgaver
(7)

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

End of Block: Block 6

Start of Block: Block 7

Q11 De næste spørgsmål handler om, hvad du bedst trives med på din arbejdsplads.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Når du forholder dig til udsagnene, er det vigtigt, at du tager udgangspunkt i en arbejdsmæssig kontekst.

	Meget enig (1)	Enig (2)	Hverken eller (3)	Uenig (4)	Meget uenig (5)
Jeg trives med at vide, hvad der forventes af mig (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg trives med klare retningslinjer for, hvordan jeg løser mine arbejdsopgaver (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg trives med at arbejde i teams (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg trives med jævnligt at få feedback på mine arbejdsopgaver (4)	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Når du forholder dig til udsagnene, er det vigtigt, at du tager udgangspunkt i en arbejdsmæssig kontekst.

Q12.1 Jeg er tilfreds med min nuværende arbejdsplads

- ☐ Meget enig (1)
 - ☐ Enig (2)
 - ☐ Hverken eller (3)
 - ☐ Uenig (4)
 - ☐ Meget uenig (5)
-

Q12.2 Jeg vil skifte job, hvis jeg kunne få en højere løn på en anden arbejdsplads

- ☐ Meget enig (1)
 - ☐ Enig (2)
 - ☐ Hverken eller (3)
 - ☐ Uenig (4)
 - ☐ Meget uenig (5)
-

Q12.3 Jeg yder gerne en ekstra indsats, når det er nødvendigt

- ☐ Meget enig (1)
 - ☐ Enig (2)
 - ☐ Hverken eller (3)
 - ☐ Uenig (4)
 - ☐ Meget uenig (5)
-

Q12.4 Jeg ser mit arbejde som en central del af mit liv

- ☐ Meget enig (1)
 - ☐ Enig (2)
 - ☐ Hverken eller (3)
 - ☐ Uenig (4)
 - ☐ Meget uenig (5)
-

Q12.5 Jeg foretrækker at adskille mit privatliv og arbejdsliv

- ☐ Meget enig (1)
 - ☐ Enig (2)
 - ☐ Hverken eller (3)
 - ☐ Uenig (4)
 - ☐ Meget uenig (5)
-

Q12.6 Jeg tjekker gerne min arbejdsmail i min fritid

- ☐ Meget enig (1)
 - ☐ Enig (2)
 - ☐ Hverken eller (3)
 - ☐ Uenig (4)
 - ☐ Meget Uenig (5)
 - ☐ Jeg har ikke nogen arbejdsmail (6)
 - ☐ Jeg har ikke mulighed for at tjekke min arbejdsmail i min fritid (7)
-

Q12.7 Hvad motiverer dig mest til at udføre dit arbejde?

- ☐ Egen lyst og interesse (1)
- ☐ Lønforhøjelser, bonusordninger og belønninger (2)
- ☐ Ved ikke (4)
- ☐ Andet (3) _____

End of Block: Block 4

Start of Block: Block 8

Q13 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Når du besvarer udsagnene, er det vigtigt, at du tager udgangspunkt i en arbejdsmæssig kontekst.

	Meget enig (1)	Enig (2)	Hverken eller (3)	Uenig (4)	Meget uenig (5)
Min leder skal kunne engagere og motivere mig (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Der er vigtigt for mig at have en leder der er nærværende (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Det er vigtigt for mig at få feedback og opmuntring fra min leder (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Q14 Hvor ofte forventer du at være i kontakt med din leder?

- ☐ Flere gange dagligt (1)
 - ☐ Dagligt (2)
 - ☐ Et par gange om ugen (3)
 - ☐ En gang om ugen (4)
 - ☐ En gang om måneden (6)
 - ☐ Et par gange om måneden (5)
 - ☐ Sjældnere (7)
-

Q15 Hvor hurtigt forventer du svar fra din leder, hvis du f.eks. har sendt et arbejdsrelateret spørgsmål på mail?

- ☐ Inden for 1 time (1)
 - ☐ Inden for 24 timer (2)
 - ☐ Inden for 48 timer (3)
 - ☐ I løbet af en uge (4)
 - ☐ Når min leder har tid til at svare (5)
-

Q16 Hvordan vil du beskrive en god leder?

End of Block: Block 8

Start of Block: Block 4



Q17 Hvilke 3 af følgende elementer finder du vigtigst i dit job? (vælg kun 3)

- ☐ At have det godt med mine kollegaer (1)
 - ☐ God løn (2)
 - ☐ Respekt for mig som person (3)
 - ☐ Mulighed for selvudvikling (4)
 - ☐ Mulighed for karriereudvikling (5)
 - ☐ Mulighed for forfremmelse (6)
 - ☐ Mulighed for at udføre interessant arbejde (7)
 - ☐ Jobsikkerhed (8)
 - ☐ Indflydelse på egne arbejdsopgaver (9)
 - ☐ Sociale arrangementer (f.eks. Julefrokost, fredagscafé m. m.) (10)
 - ☐ Formål med mine arbejdsopgaver (11)
 - ☐ Feedback (12)
 - ☐ Anerkendelse (13)
 - ☐ Belønninger ved særligt godt udført arbejde (14)
-

Page Break

End of Block: Block 4

Start of Block: Block 1

Display This Question:

If I hvilket årstal er du født i? = 1946

Or I hvilket årstal er du født i? = 1947

Or I hvilket årstal er du født i? = 1948

Or I hvilket årstal er du født i? = 1949

Or I hvilket årstal er du født i? = 1950

Or I hvilket årstal er du født i? = 1951

Or I hvilket årstal er du født i? = 1952

Or I hvilket årstal er du født i? = 1953

Or I hvilket årstal er du født i? = 1954

Or I hvilket årstal er du født i? = 1955

Or I hvilket årstal er du født i? = 1956

Or I hvilket årstal er du født i? = 1957

Or I hvilket årstal er du født i? = 1958

Or I hvilket årstal er du født i? = 1959

Or I hvilket årstal er du født i? = 1960

Or I hvilket årstal er du født i? = 1961

Or I hvilket årstal er du født i? = 1962

Or I hvilket årstal er du født i? = 1963

Or I hvilket årstal er du født i? = 1964

Or I hvilket årstal er du født i? = 1965

Or I hvilket årstal er du født i? = 1966

Or I hvilket årstal er du født i? = 1967

Or I hvilket årstal er du født i? = 1968

Or I hvilket årstal er du født i? = 1969

Or I hvilket årstal er du født i? = 1970

Or I hvilket årstal er du født i? = 1971

Or I hvilket årstal er du født i? = 1972

Or I hvilket årstal er du født i? = 1973

Or I hvilket årstal er du født i? = 1974

Or I hvilket årstal er du født i? = 1975

Or I hvilket årstal er du født i? = 1976

Or I hvilket årstal er du født i? = 1977

Or I hvilket årstal er du født i? = 1978

Or I hvilket årstal er du født i? = 1979

Q18 Ville du have svaret anderledes på nogle af spørgsmålene i spørgeskemaet tidligere i dit arbejdsliv?

☐

Ja (1)

☐

Nej (2)

Display This Question:

If Ville du have svaret anderledes på nogle af spørgsmålene i spørgeskemaet tidligere i dit arbejdsliv... = Ja

Q18.1 Hvilke ting ville du have svaret anderledes på?

Display This Question:

If Ville du have svaret anderledes på nogle af spørgsmålene i spørgeskemaet tidligere i dit arbejdsliv... = Ja

Q18.2 Hvad har ændret sig fra dengang til nu?

Bilag 2 - Data fra analyse

Bilag 2.1 - Missing values - fødselsår

I hvilket årstal er du født i?

N	Valid	389
	Missing	29

Bilag 2.2 - Missing values

Missing	N	
	Valid	Variabel
28	390	Q2
29	389	Q3
28	390	Q4
28	390	Q5
31	387	Q6
51	367	Q7
58	360	Q8
61	357	Q9_1
65	353	Q9_2
62	356	Q9_3
65	353	Q9_4
63	355	Q9_5
63	355	Q10_1
65	353	Q10_2
63	355	Q10_3
65	353	Q10_4
63	355	Q10_5
65	353	Q10_6
63	355	Q10_7
67	351	Q11_1
68	350	Q11_2
67	351	Q11_3
69	349	Q11_4
68	350	Q12.1
69	349	Q12.2
69	349	Q12.3
69	349	Q12.4
68	350	Q12.5
68	350	Q12.6
67	351	Q12.7
78	340	Q13_1
77	341	Q13_2
76	342	Q13_3
76	342	Q14
76	342	Q15

Bilag 2.3 - Frekvenstabel for generationer

		Generationer		Valid Procent	Kumulativ procent
		Frekvens	Procent		
Valid	Baby boomer	39	11,1	11,1	11,1
	Generation X	68	19,4	19,4	30,6
	Generation Y	208	59,4	59,4	90,0
	Generation Z	35	10,0	10,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Bilag 2.4 - Frekvenstabel for beskæftigelse

		Hvordan er du beskæftiget?		Valid Procent	Kumulativ frekvens
		frekvens	Procent		
Valid	Fuldtidsarbejde	214	61,1	61,1	61,1
	Deltidsarbejde	24	6,9	6,9	68,0
	Studerende med studiejob	99	28,3	28,3	96,3
	Studerende uden studiejob	4	1,1	1,1	97,4
	Jobsøgende	6	1,7	1,7	99,1
	Uden for arbejdsmarked	3	,9	,9	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Bilag 2.5 Fordeling af køn, målpopulation

Bilagstabel 2.5		
Fordeling af køn	Mænd	Kvinder
Generation Y	594724	574262
Generation X	628281	623081
Generation Baby boomer	663364	688744
Kilde: (Danmarks Statistik, FOLK1A, 2020)		

Bilag 2.6 - Fordeling af lønmodtagere pr. region, målpopulation

Bilagstabel 2.6 Lønmodtagere fordelt pr. region	Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland
Generation Y	325137	76685	146297	178356	72009
Generation x	326997	106690	187567	205276	86581
Generation Babyboomer	187148	74585	126859	133939	60934
Kilde: (Danmarks Statistik, LBESK63, 2020)					

Bilag 2.7 - Fordeling af uddannelsesniveau, målpopulation

Bilagstabel 2.7 uddannelsesniveau pr. generation	Grundskole	Gymnasiale uddannelser	Erhvervsfaglige uddannelser	Korte videregående uddannelser	Mellemlange videregående uddannelser	Lange videregående uddannelser
Generation Y	26011	28646	33223	7413	27449	20251
Generation X	19568	6659	44652	7851	22790	15337
Generation B	25059	4239	30303	9263	12938	7983
Kilde: (Danmarks Statistik, HFUDD10, 2020)						

Bilag 2.8 - Fordeling af branche, målpopulation

Bilagstabel 2.8 fordeling af branche pr. generation	Generation Y	Generation x	Generation Baby boomer
Kultur, fritid og anden service	3470	3925	3335
Offentlig administration, undervisning og sundhed	26655	32840	22236
Erhvervsservice	10927	11614	7336
Ejendomshandel og finansiering	3360	4569	3845
5 Information og kommunikation	4362	4020	1716
Handel og transport mv.	17606	19685	12024
Bygge og anlæg	5755	6015	3548
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	8506	13979	8052
Landbrug, skovbrug og fiskeri	1659	1558	2724
Kilde: (Danmarks Statistik, RAS300, 2020)			

Bilag 2.9 - ANOVA, nærværende leder og feedback og opmuntring fordelt ud fra køn

Bilagstabel 2.9 ANOVA ud fra undersøgelsesspørgsmålet: Er der forskel på hvor stor betydning mænd og kvinder tillægger at have en nærværende leder og at feedback og opmuntring fra sin leder? Signifikansniveau og mean.		
Nærværende leder	ANOVA	
	Signifikansværdi	0,00*
	Deskriptiv (mean)	
	Kvinder	1,50
	Mænd	1,79
Feedback og opmuntring fra sin leder.	ANOVA	
	Signifikansværdi	0,00*
	Deskriptiv (mean)	
	Kvinder	1,63
	Mænd	1,95
*ud fra et signifikansniveau på 0,05		

Bilag 2.10 - ANOVA, Fleksible arbejdstider og mulighed for at planlægge sit arbejde, fordelt ud fra køn

Bilagstabel 2.10 ANOVA ud fra undersøgelsesspørgsmålet: Er der forskel på hvor stor betydning mænd og kvinder tillægger at have fleksible arbejdstider, samt at have mulighed for at tilrettelægge deres arbejde? Signifikansniveau og mean.		
Fleksible arbejdstider	ANOVA	
	Signifikansværdi	0,01*
	Deskriptiv (mean)	
	Kvinder	1,79
	Mænd	2,13
Mulighed for at tilrettelægge arbejde	ANOVA	
	Signifikansværdi	0,00*
	Deskriptiv (mean)	
	Kvinder	1,79
	Mænd	2,21
*ud fra et signifikansniveau på 0,05		

Bilag 2.11 - ANOVA, ønske om at arbejde for en for en organisation der gør en positiv forskel i verden, og at man ønsker at give tilbage til samfundet i gennem sit arbejde, fordelt ud fra køn

Bilagstabel 2.11 ANOVA ud fra undersøgelsesspørgsmålet: Er der forskel på hvor stor betydning mænd og kvinder tillægger at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden, samt at give tilbage til samfundet gennem sit arbejde? Signifikansniveau og mean.		
Jeg ønsker at arbejde for en organisation der gør en positiv forskel i verden	ANOVA	
	Signifikansværdi	0,02*
	Deskriptiv (mean)	
	Kvinder	1,60
	Mænd	1,86
Jeg ønsker at give tilbage til samfundet gennem mit arbejde	ANOVA	
	Signifikansværdi	0,03*
	Deskriptiv (mean)	
	Kvinder	1,86
	Mænd	2,13
*ud fra et signifikansniveau på 0,05		

Bilag 2.12 - ANOVA, forskel mellem generationerne

Bilagstabel 2.12 ANOVA ud fra undersøgelsesspørgsmålet: Er der forskel på hvor stor betydning hvor generation tillægger variablene?	
Jeg ønsker at arbejde for en organisation, der har fokus på resultater og vækst	0,04*
Jeg ønsker at arbejde for en organisation, der gør en positiv forskel i verden	0,27
Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads går op i bæredygtighed	0,19
Det er vigtigt for mig, at min arbejdsplads anvender moderne digitale it-løsninger	0,04*
Jeg ønsker at give tilbage til samfundet og gøre en forskel gennem mit arbejde	0,88
At jeg har mulighed for at udvikle mig karrieremæssigt	0,00*
At jeg har mulighed for at udvikle mig personligt	0,40
At jeg har fleksible arbejdstider	0,06
At jeg kan tilrettelægge mit arbejde, så det passer ind med mine andre gøremål i hverdagen (f.eks. hente børn, træne, handle ind, gå til frisør m.m.)	0,07
At jeg selv kan planlægge hvordan jeg udfører mine arbejdsopgaver	0,00*
At jeg kan se et formål med mit arbejde	0,14
At jeg har indflydelse på mine egne arbejdsopgaver	0,00*
Jeg trives med at vide, hvad der forventes af mig	0,80
Jeg trives med klare retningslinjer for, hvordan jeg løser mine arbejdsopgaver	0,10
Jeg trives med at arbejde i teams	0,09
Jeg trives med jævnlige feedback på mine arbejdsopgaver	0,25
Jeg yder gerne en ekstra indsats, når det er nødvendigt	0,43
Jeg ser mit arbejde som en central del af mit liv	0,02*
Jeg foretrækker at adskille mit privatliv og arbejdsliv	0,44
Jeg tjekker gerne min arbejdsmail i min fritid	0,62
Min leder skal kunne engagere og motivere mig	0,06
Der er vigtigt for mig at have en leder der er nærværende	0,06
Det er vigtigt for mig at få feedback og opmuntring fra min leder	0,24
Hvor ofte forventer du at være i kontakt med din leder?	0,32
Hvor hurtigt forventer du svar fra din leder, hvis du f.eks. har sendt et arbejdsrelateret spørgsmål på mail?	0,12
*ud fra et signifikansniveau på 0,05	

Bilag 2.13 Besvarelser for ændring i præferencer

Bilagstabel 2.13.1 Hvad ville du have svaret anderledes på?	
Baby boomer	Arbejde og privatliv var mere adskilt tidligere
	Flere ting
	Karrieremuligheder
	Karriere, løn
	Karrieremuligheder
	Meget er gået fra at være selvstændig til lønansat
	Mere uddannelse m.v.
	Selvstændigheden vægter højere nu.
	Tidligere betød løn og karriere mere end nu.
	Vækst og indflydelse
Generation X	At jeg var i det rigtige job
	Det ved jeg ikke helt
	Forventning omkring min leder
	Før i tiden havde løn en langt større plads - ligesom karriere
	Før jeg tog en lederuddannelse, ville jeg have et andet syn på hvad en god leder er. Og jeg har haft et virkelig dumt sv.. som leder.... Det havde jeg under ingen omstændigheder fundet mig i nu.
	Før var mit job ikke fleksibelt
	Havde måske større ambitioner
	Hvad der motiverer mig
	Hvilke ting jeg vægter højest i mit arbejdsliv
	Jeg har tidligere været mere målfokuseret og haft et behov for at gå efter forfremmelse og anerkendelse hos andre
	Jeg havde generelt været mindre bevidst om, hvad en god leder er efter mere end 20 år på arbejdsmarkedet. Jo flere ledere man prøver desto mere bevidst bliver man også om, hvad ser virker.
	Karriere havde betydet mere
	Karrieremuligheder
	Løn
	løn Betød i højere grad noget
	Løn og jobsikkerhed
	Løn og karriere
	Løn og karriere er nedtonet nu

	Løn og karriere vil nok have set anderledes un, nu er det mere jobindhold
	Løn var vigtigere
	Lønforhold og jobsikkerhed
	Lønnen og arbejdstider ville have større betydning tidligere i mit arbejdsliv
	mere tid til mine egne børn og højere løn.
	Nye muligheder i jobbet /ledelse
	Om ledelse da jeg var ansat
	Sikkert at løn og udvikling var vigtigere
	Vad som var vigtig

Bilagstabel 12.13.2 Hvad har ændret sig fra dengang til nu?	
Baby boomer	Alder, erfaring
	Anden branche
	Det er vigtigere for mig at kunne "hjælpe" end at komme frem.
	Er blevet selvstændig erhvervsdrivende
	Erfaring og alder
	Jeg er blevet gammel og klog
	Jeg er hvor jeg skal/vil være i min karriere
	Jeg har ikke hjemmeboende børn længere
	Jeg har været leder og er efter sygdom fleksjobber i helt anden branche
	Jeg nærmer mig pensionsalderen
	Se tidligere
Generation X	Alder og sikkerhed
	Alder og et andet fokus en i ens helt unge år.
	At jeg har mit eget firma og kan se hvor vigtigt gode loyale medarbejdere er
	En kollega jeg ikke havde det godt med, er der ikke mere
	Erfaring
	Erfaring og hvor jeg er i livet
	Familien vægter højest
	Har ikke behov for/lyst til at skulle bevise en masse
	Jeg er administrerende direktør i dag
	Jeg er blevet mere skarp på Line forventninger til ledelsen efter mange år på arbejdsmarkedet
	Jeg har ikke længere små børn

	Jeg har prøvet det meste ;)faglighed og meningsfuldhed nu det vigtigste
	Jeg har selv prøvet at være leder (HR-chef), og jeg har været med til at udvikle mange chefer og ledere.
	Jeg har skiftet fra det private til det offentlige
	Jeg har ændret fokus til at fokuserer mere på kvalitet af eget livsindhold. Hvad der gør mig glad og tilfreds.
	Karriereskift
	Kender mig selv og min måde at arbejde på bedre, samt er meget mere bevidst om hvilken type chef/arbejdsplads jeg har brug for, for at jeg leverer bedst muligt.
	Mere stabil økonomi
	Mere voksen og erfaren
	Min egen erfaring og læring om, hvordan man også kan være som leder
	Min selvstændighed som jeg befinder mig super i
	Målet er opnået og jeg har et meningsfuldt job - skal ikke højere
	Nyt job
	Nyt job med en ny og anderledes god ledelse
	Når ens børn flytter hjemmefra, kan arbejdet fylde mere og kommer dermed også til at blive vigtigere
	Perspektiv på livet
	Rammerne og relationerne, at man kan gå glad på job er vigtigst.
	Sygdom har fået mine øjne op for at der er langt vigtigere ting i verden end løn og karriere
	Økonomi er ikke længere så vigtigt som da jeg var ung.