
VIÐSKIPTASVIÐ

„Það þarf að halda
styrkleikum allra á lofti.“

Samspil kynslóða á vinnumarkaði
mátað við menningarvísdir Hofstede

Ritgerð til MS-gráðu
Nafn nemanda: Þóra Helgadóttir
Leiðbeinandi: Þóra Þorgeirsdóttir
Haustönn – 2018



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting lokaverkefnis til meistaragraðu

Lokaverkefnið

„Það þarf að halda styrkleikum allra á lofti.“

Samspil kynslóða á vinnumarkaði mátað við menningarviddir Hofstede

eftir

Þóru Helgadóttur, kt. 060277-3119

hefur verið metið og varið í málsvörn
frammi fyrir dómnefnd tveggja dómnefndarmanna
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst
og hefur hlotið lokaeinkunnina _____ .

Stimpill skólans

„Það þarf að halda styrkleikum allra á lofti.“

Samspil kynslóða á vinnumarkaði
mátað við menningarvísdir Hofstede

Ritgerð til MS-gráðu
Nafn nemanda: Þóra Helgadóttir
Leiðbeinandi: Þóra Þorgeirsdóttir
Haustönn – 2018

Stimpill skólans

„Það þarf að halda styrkleikum allra á lofti.“

Samspil kynslóða á vinnumarkaði mátað við menningarvaddir Hofstede

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS-prófs í Forystu og Stjórnun með áherslu á mannauðsstjórnun við viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst.

© 2018 Þóra Helgadóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.

Bifröst, 2018

Útdráttur

Á vinnustöðum nútímans starfa þrjár kynslóðir saman, Uppgangskynslóðin, X-kynslóðin og Y-kynslóðin. Þær þykja allar ólíkar að upplagi og hafa fræðimenn, nú á seinni tímum, lagt upp með að rannsaka muninn á þeim með sérstakri áherslu á yngstu kynslóðina, Y kynslóðina, en hún þykir vera hvað mest frábrugðin hinum tveimur.

Markmið þessarar rannsóknar var að gera þessum kynslóðamun skýrari skil og beina þá spjótunum að þeim gildum, væntingum, viðhorfum og vinnusiðferði sem einkennir hverja kynslóð fyrir sig. Rannsókninni var líka ætlað að varpa ljósi á það hvort að mögulega togstreitu sé að finna á milli kynslóðanna og út frá hverju hún sé þá helst sprottin.

Leitast var við að skerpa á þessum mun sem til staðar er á milli kynslóðanna með því að greina hann út frá menningarvæddum Hofstede og skoða hvort að þar væri einhverskonar samsvörun að finna.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að töluverðan mun er að finna inni á vinnustöðum landsins á milli kynslóða. Sérstaklega áberandi var munurinn á milli yngstu kynslóðarinnar, Y kynslóðarinnar, annars vegar og svo elstu kynslóðarinnar, Uppgangskynslóðarinnar, hins vegar.

Munurinn liggur þá helst í þáttum eins og hollustu við vinnustað, viðbrögðum við breytingum, sveigjanleika/aðlögunarhæfni, sambandi starfsmanna við stjórnendur, jafnvægi milli vinnu og einkalífs, hegðun kynslóðanna og viðhorfi sem og sérstökum einkennum hvernar kynslóðar fyrir sig. Einnig kom fram að það örlaði á togstreitu á milli kynslóða en ekkert sem að yfirmenn gerðu mikið úr. Niðurstöður þykja gefa góða innsýn inn í þann kynslóðamun sem er að finna á vinnustöðum landsins og gætu þannig nýst til að mynda við vinnslu mannauðstefna fyrirtækja í framtíðinni.

Hugtök: Kynslóðamunur, Y-kynslóð, Menningarvæddir Hofstede

Abstract

In today's workplace there are three generations working together, the Baby- Boomers, Generation X and Generation Y. Research has shown that among them are differences to be found and later years scholars have started to emphasise on the Generation Y as studies have shown them to be more distinct from the others in certain ways.

The goal of this research was to analyse further this generational difference with a special focus on their differences in values, work attitudes and expectations to work.

This research was also meant to give insight into possible conflict between the generations in the workplace and what, if anything, can be causing it.

To analyse the generational difference further an attempt was made to connect it with the Hofstede dimensions and see if any correlation could be found.

The conclusion of the research implies that there is a considerable difference to be found between the generations in the workplace, especially between the Generation Y and the Baby-Boomers.

The main difference is then found in factors like loyalty to workplace, reaction to changes, flexibility/adaptability, relationship between manager and worker, work-life balance, behavior, work attitude and each generation's special characteristics.

The research also shows that there is some conflict to be found between the generations in the workplace but mostly insignificant. The conclusion of the research gives good insight into the generational difference found in the workplace today.

Concepts: Generational difference, Generation Y, Hofstede Dimensions

Formáli/Pakkir

Verkefni þetta er 30 eininga lokaritgerð til MS gráðu í Forystu og stjórnun með áherslu á mannauðsstjórnun við Háskólann á Bifröst.

Það ber heitið „ Það þarf að halda styrkleikum allra á lofti.“ sem er bein tilvitnun eins viðmælanda rannsóknarinnar og þykir lýsandi fyrir viðfangsefnið.

Leiðbeinandi minn var Þóra Þorgeirsdóttir, aðjúntk við Háskólann á Bifröst og kann ég henni mínar allra bestu þakkir fyrir frábært samstarf og stuðning sem og botnlausu þolinmæði.

Móður minni, Ástu Ágústsdóttur, er ég ævinlega þakklát fyrir ómetanlega aðstoð og stuðning. Án hennar væri ég engan veginn á þeim stað sem ég er í dag.

Barnapabbanum mínum, Inga B. Poulsen, þakka ég allt mögulegt og ómögulegt. Ég hefði ekki komist í gegnum þetta án hans.

Eins vil ég þakka öllum þeim viðmælendum sem tóku þátt í þessari rannsókn með svo fallegu og góðu viðmóti og áhuga.

Reynir Hjálmarsson á heiður skilið fyrir yfirlesturinn sem og svo nánustu vinir og fjölskylda fyrir stuðninginn og að nenna að hlusta á rausið í mér endalaust um verkefnið og allt sem því viðkemur.

Þetta hafðist!!

Þóra Helgadóttir

Efnisyfirlit

Útdráttur.....	6
Abstract.....	7
Formáli/Pakkir	8
Efnisyfirlit.....	9
1. Inngangur	14
1.1. Lýsing á viðfangsefni	14
1.2. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið	15
1.3. Fræðileg nálgun og helstu kenningar	16
1.4. Kynning á aðferðafræði rannsóknar.....	17
1.5. Rökstuðningur fyrir vali viðfangsefnis	17
1.6. Uppbygging verkefnis	18
2. Fræðilegur bakgrunnur.....	19
2.1. Kynslóðir.....	19
2.1.1. Reynda kynslóðin.....	20
2.1.2. Uppgangskynslóðin.....	21
2.1.3. X-kynslóðin.....	21
2.1.4. Y-kynslóðin.....	22
2.2. Kynslóðamunur	23
2.2.1. Helstu áhrifaþættir	23
2.2.2. Niðurstöður rannsókna.....	25
2.3. Y-kynslóðin.....	26
2.3.1. Eiginleikar, vinnusiðferði og færni í vinnu.....	27
2.3.2. Staðalímynd af Y-kynslóðinni	28
2.4. Menningarvísir Hofstede	29

2.4.1.	Valdafjarlægð.....	30
2.4.2.	Óvissunálgun.....	31
2.4.3.	Einstaklingshyggja eða heildarhyggja	32
2.4.4.	Karllægni eða kvenlægni	33
2.4.5.	Langtímahyggja eða skammtímahyggja	33
2.4.6.	Undanlátssemi eða aðhald.....	34
2.4.7.	Menningarvíddir Hofstede í fyrirtækjum.....	35
2.4.8.	Ísland og menningarvíddir Hofstede.....	36
3.	Aðferðafræði	39
3.1.	Rannsóknaraðferð.....	39
3.2.	Val á viðmælendum	39
3.3.	Framkvæmd.....	41
3.4.	Greining gagna	41
3.5.	Staða rannsakanda	42
3.6.	Réttmæti og áreiðanleiki	42
4.	Niðurstöður	43
4.1.	Hollusta	44
4.1.1.	Skuldbinding	44
4.1.2.	Mæting	45
4.1.3.	Veikindi.....	47
4.1.4.	Starfsmannavelta.....	49
4.2.	Breytingar.....	51
4.2.1.	Sveigjanleiki /aðlögunarhæfni	52
4.2.2.	Álag og stress	54
4.2.3.	Tækni	55
4.3.	Samband stjórnenda og starfsmanna.....	57
4.4.	Vinna og einkalíf.....	58

4.4.1.	Jafnvægi á milli vinnu og einkalífs	59
4.4.2.	Fritaka frá vinnu.....	60
4.5.	Hegðun og viðhorf	61
4.5.1.	Notkun snjallsíma	62
4.5.2.	Hlutverk kynjanna.....	63
4.5.3.	Verklag.....	65
4.6.	Einkenni kynslóða	66
4.6.1.	Y-Kynslóðin.....	68
5.	Umræða.....	70
5.1.	Munur á milli Y-kynslóðarinnar og annarra kynslóða.....	71
5.1.1.	Hollusta	71
5.1.2.	Viðhorf til breytinga	73
5.1.3.	Stjórnun.....	75
5.1.4.	Vinna og einkalíf.....	75
5.1.5.	Hegðun og viðhorf	76
5.1.6.	Einkenni kynslóða.....	77
5.2.	Togstreita á milli kynslóða.....	78
5.3.	Kynslóðamunur og menningarvaddir Hofstede	79
5.3.1.	Heildarhyggja eða einstaklingshyggja	80
5.3.2.	Óvissunálgun.....	81
5.3.3.	Valdafjarlægð.....	82
5.3.4.	Karllægni eða kvenlægni	83
5.3.5.	Undanlátssemi eða aðhald.....	84
5.3.6.	Langtímahyggja eða skammtímahyggja	85
5.3.7.	Styrkleikar og veikleikar rannsókna	86
5.3.8.	Tillögur að frekari rannsóknum.	87
6.	Lokaorð.....	88

Heimildaskrá.....	89
Viðaukar.....	93
Viðauki 1 - Viðtalsrammi	93
Viðauki 2 - Upplýst samþykki viðmælenda.....	98

Myndaskrá

Mynd 1. Menningarvíddir Hofstede	30
Mynd 2. kynslóðamunur og menningarvíddir Hofstede	80

Töfluskrá

Tafla 1. Viðmælendur	40
Tafla 2. Meginþemu og undirþemu	43

1. Inngangur

Í dag starfa aðallega þrjár kynslóðir saman inni á vinnustöðum landsins, Uppgangskynslóðin, X kynslóðin og Y kynslóðin sem hver um sig hefur sína eiginleika (Zopiatis, Krambia-Kapardis og Varnavas, 2012).

Í verkefni þessu verður leitast við að skoða mun á milli þessara kynslóða á vinnustöðum með sérstakri áherslu á yngstu kynslóðina, Y-kynslóðina, sem er að ryðja sér til rúms á vinnumarkaðinum. Samkvæmt Lavoie-Tremblay og félögum (2010) þykir Y-kynslóðin um margt frábrugðin eldri kynslóðum þegar kemur að gildum og sýn á lífið og má þannig leiða líkum að því að sá munur endurspeglar í framgangi hennar inni á vinnustöðum.

Tilgangurinn er þannig að reyna að fá betri mynd af því í hverju þessi munur felst og einangra þá eiginleika milli kynslóða sem eru ólíkir. Skoða hvort sá munur valdi togstreitu í vinnuumhverfinu, hvaða eiginleika megi virkja betur sem styrkleika og hvort kynslóðirnar geti lært hver af annarri.

1.1. Lýsing á viðfangsefni

Þegar skoða skal kynslóðir í grunninn er gott að átta sig á því hvað það er sem skilgreinir þær helst. Algengast er að skilgreina kynslóð sem hóp einstaklinga sem fæddir eru á tilteknu tímabili og deila reynsluheimi og upplifunum á markverðum atburðum í sögunni. Mesta vægið hafa þeir atburðir sem hafa áhrif á einstaklinga í æsku. Þeir hafa svo bein eða óbein mótunaráhrif á lífsgildi þeirra og viðhorf sem haldast svo að mestu stöðug út lífið. Þessi grunnildi einstaklingsins skilgreina það sem honum þykir í grundvallaratriðum vera rétt og rangt (Howe og Strauss, 2007; Parry og Urwin, 2011; Smola og Sutton, 2013; Twenge, Campbell, Hoffman og Lance, 2010).

Tímabil þeirra þriggja helstu kynslóða, sem vaktina standa inni á vinnustöðum nútímans, skarast eilítið eftir skilgreiningum fræðimanna en eru þó meira og minna á sama tímabili. Í fyrsta lagi ber að nefna uppgangskynslóðina (*e. Baby – Boomers*), f. 1943-1960. Í annan stað kemur svo X-kynslóðin (*e. Generation X*) f. 1961-1980 og svo að lokum Y-kynslóðin (*e. Generation Y, Echo boomers, Millennials, Nexters*) f. 1981-2000 (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; De Meuse og Mlodzik, 2010; Howe og

Strauss, 2007; Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Nicholas, 2009; Wong, Gardiner, Lang og Coulon, 2008; Zemke, Raines og Filipczak, 2000).

Erlendir fræðimenn hafa lagt mikla áherslu á, þá sérlega nú seinni árin, að rýna í þann mun sem virðist vera á milli kynslóða. Algengt er að leggja sérstaka áherslu á að skoða og skilja lífsgildi þeirra, væntingar og vinnusiðferði en þeir þættir skipta sköpum inni á vinnustöðum (Zopiatis o.fl., 2012). Kynslóðamunur sem slíkur hefur áhrif á flesta ef ekki alla þætti stjórnunar eins og til að mynda ráðningar, þjálfun og þróun, starfsþróun, umbun, vinnutilhögun og stjórnunaraðferðir og getur haft tilhneigingu til að valda togstreitu innan vinnustaðarins (Parry og Urwin, 2011).

Thompson og Gregory (2012) hafa sett það fram að Y-kynslóðin beri þess sérstök merki að vera frábrugðin þeim kynslóðum sem eru henni eldri þegar kemur að vissum þáttum eins og lífsgildum og viðhorfi til vinnu. Þannig eru líkur á því að innkoma hennar inn á vinnustaði, þar sem margar kynslóðir vinna saman, hafi í för með sér breyttar áherslur á vissum sviðum sem stjórnendur þurfa að taka með í reikninginn til framtíðar í sinni stefnumótunarvinnu.

1.2. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið

Markmið rannsóknarinnar er að gera því skil þeim mun sem kann að vera á milli kynslóða á vinnustöðum með sérstakri áherslu á yngstu kynslóðina, Y-kynslóðina, annars vegar og svo eldra starfsólk þ.e. X kynslóðina og uppgangskynslóðina hins vegar. Ætlunin er að beina athyglinni helst að þeim gildum, væntingum, viðhorfum og vinnusiðferði sem einkennir hverja kynslóð fyrir sig.

Rannsókninni er líka ætlað til að varpa ljósi á það hvort að mögulega togstreitu sé að finna á milli kynslóðanna og út frá hverju hún sé þá helst sprottin.

Þar sem markmiðið er að skerpa á þessum mun sem til staðar er á milli kynslóðanna mun leitast við að greina hann út frá menningarviddum Hofstede (2011) og skoða hvort að þar sé einhvers konar samsvörun að finna. Ekki er vitað til þess að þess konar mátun hafi verið framkvæmd áður á þann hátt sem gert er í þessari rannsókn og er hún því fordæmalaus, eftir bestu vitund höfundar.

Rannsóknir hafa teft fram mörgum vísbendingum um að merkjanlegan mun sé að finna á milli kynslóðanna og leggja fræðimenn áherslu á að leggja þurfi enn meiri áherslu á

að rannsóknir greini nánar í hverju sá munur felst þá helst. Þannig er mögulega hægt að draga betur fram hvernig kynslóðirnar vinna vel saman og hvaða aðferðir virka best til að draga úr mögulegum ágreiningi þeirra á milli (Eisner, 2005; Haynes, 2011; Parry & Urwin, 2011; Zopiatis o.fl., 2012).

Í ljósi alls þessa þykir mikilvægt að skilja hvernig stjórnendur skynja Y-kynslóðina inni á vinnustöðum. Að sama skapi er forvitnilegt að vita hvar skilningur stjórnenda og eldra starfsfólks liggur gagnvart þessari yngstu kynslóð inni á vinnustöðum dagsins í dag og því tækifæri til frekari rannsókna (Baker Rosa og Hastings, 2018; VanMeter, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2013).

Þær rannsóknarspurningar sem hér mun reynt að svara eru þannig eftirfarandi:

1. Hvaða munur er til staðar á milli Y-kynslóðar og annarra kynslóða inni á vinnustöðum?
2. Er togstreita á milli mismunandi kynslóða á vinnustöðum og í hverju felst hún þá helst?
3. Hvaða tengsl eru á milli menningarvídda Hofstede og mismunandi kynslóða á vinnustöðum.

1.3. Fræðileg nálgun og helstu kenningar

Í þessu verkefni er stuðst við fyrri rannsóknir á mun milli mismunandi kynslóða á vinnustöðum. Þær hafa meðal annars leitt í ljós að mestan mun er að finna á milli elstu kynslóðarinnar, uppgangskynslóðarinnar annars vegar og svo þeirrar yngstu, Y-kynslóðarinnar hins vegar (Zopiatis o.fl., 2012).

Niðurstöður rannsókna gefa til kynna að þeir þrjú helstu þættir sem skilja kynslóðirnar að séu vinnusiðferði, aðlögunarhæfni við breytingum og skynjun á valdaskipan (*e. organizational hierarchy*) (Glass, 2007). Ekki eru allir fræðimenn sammála því að fólk innan sömu kynslóðar hafi sömu viðhorf og gildi í lífinu. Parry og Urwin (2011) komust að því að viðhorf kynslóða geta verið mismunandi eftir því hvar gripið er niður, hvort um ræðir til dæmis stað, menningu og eða kyn. Mælt hefur verið með að hafa það í huga þegar að þessir þættir, vinnusiðferði, viðhorf og gildi til vinnu, eru rannsakaðir.

Í þessu verkefni er að auki stuðst við kenningar Hofstede (2011) um mismun á menningu þjóða og þeim beitt í tengslum við mun milli kynslóða.

Geert Hofstede um hefur sett fram sex menningarvívdir sem í dag eru notaðar sem ein algengasta aðferðin til að mæla menningu þjóða. Þessar rannsóknir hafa þannig haft gífurleg áhrif á stjórnunarfræðin og skilning fólks á menningu fyrirtækja í ólíkum löndum sem hefur þá haft bein áhrif á samkeppnisforskot og árangur þeirra (Hofstede, 2011).

Fyrsta víddin, valdafjarlægð (*e. power distance*), tengist því hvar ójöfnuður manna í samfélaginu stendur hverju sinni. Önnur víddin, óvissunálgun (*e. uncertainty avoidance*), segir til um hvar viðhorf samfélags liggur gagnvart óvissu og óþekktri framtíð. Þriðja víddin, einstaklingshyggja eða heildarhyggja (*e. individualism vs. collectivism*), gefur til kynna hvernig einstaklingar samfélagsins samlagast öðrum einstaklingum. Fjórtá víddin, karllægni eða kvenlægni (*e. masculinity vs. femininity*), á við þegar skoðuð eru skilin á tilfinningalegum hlutverkum karla og kvenna. Fimmta víddin, langtímahyggja eða skammtímahyggja (*e. long-term vs. short-term orientation*) fjallar um hvort fólk kýs að leggja vinnu í það sem snýr að nútíð og fortíð eða það sem snýr að framtíðinni. Að lokum er það sjötta víddin, undanlátssemi eða aðhald (*e. indulgence vs. restraint*), sem snýr að því hvort lagt sé upp með að fullnægja þeirri þrá að njóta lífsins eða henni haldið aftur (Hofstede, 2011).

1.4. Kynning á aðferðafræði rannsókna

Við rannsóknina var notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir þar sem að tekin voru hálfopin viðtöl við tólf millistjórnendur innan heilbrigðisgeirans og viðhorf þeirra gagnvart viðfangsefninu skoðuð. Viðmælendur voru sérstaklega valdir af því þeir hafa mannaforráð sem nær yfir allar kynslóðirnar. Að afstaðinni gagnasöfnun voru viðtölin greind með aðferð þemagreiningar (*e. thematic analysis*) og niðurstöður dregnar þannig fram.

1.5. Rökstuðningur fyrir vali viðfangsefnis

Frá sjónarhóli fræðanna hafa fræðimenn lagt til að frekari rannsókna sé þörf á þessu sviði. Howe og Strauss (2007) telja til að mynda að sú þekking sem af slíkum rannsóknum hlýst sé mikilvæg fyrir alla stefnumótun og stjórnun fyrirtækja og geti myndað góðan grunn til að aðstoða þau við að útfæra störf og verklýsingar,

vinnuumhverfi, umbunarkerfi og stefnur í mannauðsmálum framtíðarinnar, svo fátt eitt sé nefnt.

Frá sjónarhóli höfundar þykir sérstaklega mikilvægt að afla þessarar þekkingar í ljósi mikillar umræðu í samfélaginu um Y-kynslóðina og er tilfinning höfundar að hún sé oftár en ekki í neikvæðari kantinum. Þannig vaknaði upp sú hugmynd að skoða hvort þessi umræða skilaði sér inn á vinnustaðina og hefði einhver áhrif þar á samspil þeirra þriggja kynslóða sem þar starfa saman.

1.6. Uppbygging verkefnis

Verkefni þetta skiptist niður í sex kafla með inngangi og lokaorðum. Í öðrum kafla verður byrjað á því að rýna í fræðin til að fá betri mynd af því hvaða þekking er til staðar nú þegar sem tengist rannsóknarefni þessa verkefnis. Því næst, í þriðja kafla, verður farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar þar sem rennt verður yfir rannsóknarferlið frá byrjun til enda í grófum dráttum. Í fjórða kafla er svo niðurstöðum rannsóknar gerð góð skil. Í fimmta kaflanum er farið í umræður þar sem niðurstöður eru mátaðar við fyrirliggjandi fræði og leitast er við að svara rannsóknarspurningunum í ljósi þeirra niðurstaðna sem fram komu. Í sjötta kafla koma svo lokaorðin. Í blálökin er svo að finna heimildaskrá, myndaskrá og töfluskrá sem er svo fylgt á eftir með tvennskona viðaukum þ.e. viðtalsramma rannsóknar og afriti af eyðublaði fyrir upplýst samþykki viðmælenda.

2. Fræðilegur bakgrunnur

Í fræðiyfirliti verður leitast við að gera ítarlega grein fyrir þeirri þekkingu sem til staðar er nú þegar um þá þætti sem koma að þessari rannsókn. Fyrst verður fjallað um hvað felst í hugtakinu kynslóð og í framhaldi er svo reynt að gera þremur fjölmennustu kynslóðunum, sem nú eru starfandi inni á vinnustöðum landsins, greinargóð skil. Því næst verður reynt að rýna betur í kjölinn á þeim kynslóðamun sem fræðin hafa gefið til kynna að sé til staðar á vinnumarkaðnum í dag og hann skoðaður frá ýmsum sjónarhornum. Síðan skal Y-kynslóðinni gerð góð skil til að gera betur grein fyrir þeim breytingum og áhrifum sem innkoma hennar á vinnumarkað gæti haft í för með sér. Að lokum verða svo menningarviddir Hofstede skoðaðar nánar og litið m.a. til þess hvernig þær hafa verið nýttar á sviði rannsókna.

2.1. Kynslóðir

Hugtakið kynslóð vísar til hóps fólks sem fætt er innan tiltekins tímaramma og deilir þannig upplifun á tilteknum félagslega og sögulega markverðum tímamótum sem eiga sér oftast stað í barnæsku þeirra (Smola og Sutton, 2013).

Áhrif þessara atburða haldast svo frekar stöðug yfir þeirra lífstíð og mótar þennan hóp að ákveðnu marki. Þannig er það, að mörgu leyti, lífsreynslan sem skilgreinir eina kynslóð frá annarri. Þegar svo hver kynslóð eldist inn í næsta áfanga, frá barnæsku til unglingsára og svo þaðan til fullorðinsára og eldri ára, þá þroskast viðhorf hennar og hegðun og verður að því normi sem á við hverju sinni. Það viðhorf hefur svo t.a.m. áhrif á skoðanir einstaklinga á yfirvald og stofnanir, hverju þeir sækjast eftir í vinnu og hvernig þeir hugsa sér að ná því fram (Howe og Strauss, 2007; Smola og Sutton, 2013).

Howe og Strauss (2007) vilja meina að skilgreiningar á kynslóðum sé öflugt verkfæri til að fá innlit inn í þróun til framtíðar. Hægt sé að sjá fyrir um það hvernig þær kynslóðir sem uppi eru núna muni hegða sér og bregðast við atburðum á komandi áratugum. Athuganir og greiningar á þessum þáttum geta þannig haft mikil áhrif á stefnumótun og stjórnun fyrirtækja og eru því sérlega mikilvægar í því tilliti.

Kynslóðir 20. aldarinnar hafa töluvert verið rannsakaðar og þær greindar niður í tímabil sem eru mjög ólík innbyrðis. Eitthvað eru ártöl sem afmarka tímabil hveðrar kynslóðar

á reiki hjá fræðimönnum en allir eru þeir sammála um að í dag séu allt að fjórar kynslóðir á vinnumarkaði (Howe og Strauss, 2007; Smola og Sutton, 2013).

Hvert tímabil spannar þá allt að tuttugu ár og í sumum tilfellum er það styttra. Tímabilin skarast þá eilítið á milli fræðimanna en ná samt sem áður yfir svipuð árabíl og skilgreiningar á hverri kynslóð eru í flestum atriðum mjög áþekkar.

Reynda kynslóðin spannar þá einstaklinga sem fæddir eru á bilinu 1922 – 1945 og uppgangskynslóðin er tímasett innan árabilsins 1943-1964. X-kynslóðin telur allt frá árunum 1960-1981 og svo að endingu Y-kynslóðin sem nær yfir árin 1980-2000 (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; De Meuse og Mlodzik, 2010; Howe og Strauss, 2007; Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Nicholas, 2009; Wong o.fl., 2008; Zemke o.fl., 2000).

Þaðan tekur svo ný kynslóð við sem nefnd hefur verið Z-kynslóðin, fædd á tímabilinu frá 2001 og til dagsins í dag, en hún er ekki til umfjöllunar hér þar sem ekki er komin næg reynsla á hana inni á vinnustöðum (De Meuse og Mlodzik, 2010).

Reynda kynslóðin og jafnframt sú elsta skal einnig kynnt hér í stuttu máli þó svo að hún sé ekki hluti af rannsókninni sjálfri né niðurstöðunum. Það er einungis gert til að gefa lesandanum innsýn í þá kynslóð sem ól upp elstu kynslóðina sem enn er starfandi á þeim vinnustöðum sem þessi rannsókn nær til. Vert er þó að hafa í huga að skilgreiningar sem þessar eiga ekki alltaf við og passa ekki öllum einstaklingum innan tímabils hverrar kynslóðar fyrir sig.

2.1.1. Reynda kynslóðin

Reynda kynslóðin (*e. Veterans/Traditionalists*), fædd á tímabilinu 1922-1942, þykir sýna mikla hollustu og tryggð við vinnustað og setur vinnuna gjarnan í fyrsta sæti. Sú skuldbinding þeirra kemur þá oft niður á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Smola og Sutton, 2013). Hún er talin mjög hlýðin til vinnu og leggja mjög hart að sér. Hún er talin öguð og bera mikla virðingu fyrir stjórnendum. Hún er vön því að vinnuskipulag tengist starfsaldri, þ.e. að þeir elstu og reyndustu gegni stjórnendastöðum og að þeir yngstu séu lægst settir (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004).

Þessi kynslóð er talin hafa lítið frumkvæði og lætur ýmislegt yfir sig ganga þar sem hún kann ekki við að vera að kvarta. Það sem þykir einkenna þessa kynslóð er skortur á sveigjanleika og erfiðleikar við að aðlagast breytingum í umhverfinu (Zemke o.fl., 2000).

2.1.2. Uppgangskynslóðin

Uppgangskynslóðin (*e. Baby – Boomers*), fædd á tímabilinu 1943-1960, þykir vera mjög vinnusöm og hörkudugleg og kunna að meta atvinnuöryggi og stöðugt vinnuumhverfi. Hún þykir bjartsýn og drífandi og aðhyllast samvinnu (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Wong o.fl., 2008). Uppgangskynslóðin er talin mjög trygg vinnustaðnum sínum og sýna honum mikla hollustu. Hún þykir hafa mikla þjónustulund og er alltaf til í að leggja meira á sig og vinna yfirvinnu (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Wong o.fl., 2008).

Margir eru taldir skilgreina sig út frá þeirri vinnu sem þeir sinna og setja hana í algjöran forgang (Nicholas, 2009). Boychuk og Cowin (2004) vilja meina að þessi kynslóð hafi mikinn metnað og leggi mikið upp úr efnislegum gæðum og hárrí samfélagsstöðu. Nicholas (2009) telur það vera að breytast, hjá sumum, frá því sem áður var, sem leggi nú minni áherslu á efnishyggju og meiri áherslu á dýrmætan tíma. Uppgangskynslóðin ólst upp í samfélagi þar sem faðirinn var alla jafna fyrirvinnan og móðirin heimavinnandi (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004).

Margir eru taldir eiga erfitt með síbreytilegar tækninýjungar og þurfa mikla hvatningu og utanumhald við að tileinka sér nýja þekkingu og læra nýja færni (Nicholas, 2009). Kynslóðin þykir viðkvæm fyrir gagnrýni og á það til að dæma þá sem sjá eða gera hlutina öðruvísi (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010). Það eru einhverjar blikur á lofti um að þessi kynslóð fari mögulega eldri á eftirlaun en kynslóðirnar á undan vegna nýlegra efnahagslegra niðursveiflna í þjóðfélaginu (Nicholas, 2009).

2.1.3. X-kynslóðin

X-kynslóðin (*e. Generation X*), fædd á tímabilinu 1961-1980, oft kölluð "lyklabörn" uppgangskynslóðarforeldra, samanstendur af sjálfstæðum einstaklingum sem vilja setja sín mörk og stjórna tíma sínum sjálf (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Nicholas,

2009). Ólíkt forverum sínum þá er hún ekki talin skilgreina sig út frá vinnu og er ekki reiðubúin að fórna sér fyrir hana heldur leggur hún meiri áherslu á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Wong o.fl., 2008; Zemke o.fl., 2000). Þessi kynslóð þykir búa yfir góðri tæknikunnáttu sem hún hefur lært samfara því sem tækninýjungar hafa rutt sér til rúms síðustu áratuginna (Nicholas, 2009; Zemke o.fl., 2000). Sjálfstæði hennar frá unga aldri hefur mögulega haft áhrif á þá þörf sem hún virðist hafa fyrir frelsi og sjálfræði inni á vinnustaðnum sem og sveigjanlegan vinnutíma (Nicholas, 2009). Fólk af X-kynslóðinni er talið líta á störf sem tímabundin og er ólíklegra til að sýna vinnustaðnum hollustu og tryggð en kynslóðirnar á undan. Þau myndu þannig líklega hætta í starfi ef upp koma nýjar áskoranir og tækifæri. Þau þykja aðhyllast fjölbreytileika og breytingar og beita sér fyrir því að ná í sem mesta þekkingu í starfi til að þjálfa sig upp og bæta færni sína. X-kynslóðin þrífst mikið á hrósi og því að vera metin að verðleikum á vinnustaðnum, tækifærum til að læra nýja hluti, mikilli hvatningu og náinni samvinnu við stjórnendur (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Wong o.fl., 2008).

2.1.4. Y-kynslóðin

Y-kynslóðin (*e. Generation Y, Echo boomers, Millennials, Nexters*) sem fædd er á tímabilinu 1981-2000, er sú yngsta á vinnumarkaði í dag og hafa rannsóknir sýnt fram á að hún sé mjög frábrugðin kynslóðunum á undan (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010).

Eins og X-kynslóðin er hún talin leggja mikið upp úr jafnvægi á milli vinnu og einkalífs og setur ekki vinnuna í fyrsta sætið. Hollusta og tryggð við vinnustaðinn hefur minna vægi en hjá öðrum kynslóðum og þykir viðhorf fólks af þessari kynslóð oft hallast meira að því hvað vinnustaðurinn geti gert fyrir þau heldur en hvað þau geti gert fyrir vinnustaðinn (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Zemke o.fl., 2000).

Þau gætu þó verið tilbúin til að skuldbinda sig til fulls ef þau trú á að útkoman verði þýðingamikil fyrir þau eða ef þau trú á vinnustaðinn (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Nicholas, 2009). Þessi kynslóð þykir ekki leggja sérstaklega mikið upp úr starfsöryggi, hún þykir hafa mikið sjálfstraust og vera dugleg, bjartsýn, drifandi og ætlast til mikils af vinnuumhverfi sínu. Hún er talin áhugasöm í að þróa færni sína og líkar vel við breytingar og nýjar áskoranir (Wong o.fl., 2008).

Fólk af Y-kynslóðinni, sem oft er kallað fyrsta stafræna kynslóðin, þykir búa yfir ríku tæknilæsi enda ólst það upp við tæknina og þekkir ekkert annað. Hún er talin kjósa teymisvinnu þar sem ríkir ábyrgðardreifing og þeirra innlegg er metið að verðleikum (Boyчук Duchscher og Cowin, 2004; Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Wong o.fl., 2008; Zemke o.fl., 2000).

Y-kynslóðin er talin leggja áherslu á sveigjanleika í vinnu og þá sérstaklega til að geta sinnt öðru í lífinu. Fólk vill mögulega þá fremur vinna heiman frá sér, vinna frekar hlutavinnu og eins getur komið fyrir að þau hætti alveg á vinnumarkaði meðan að þau eru að koma sér upp börnum og fjölskyldu (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010).

Þessi kynslóð þykir hafa tilhneigingu gera tilkall til ríkra lífsgæða án þess að sinna skyldum sínum. Hún þykir vera vön miklu utanumhaldi í uppeldi sínu og jafnvel vera sú kynslóð, af hinum upptöldum, sem minnst hefur haft af frelsi þá mögulega vegna verndar uppalenda fyrir áföllum og mótlæti lífsins. Á sama tíma og hún þykir gera kröfur um mikla endurgjöf, hrós, umbun og stuðning frá yfirmönnum er hún talin koma inn með mikla afkastagetu til vinnu (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Nicholas, 2009).

2.2. Kynslóðamunur

Mikið hefur verið rýnt í muninn á kynslóðunum erlendis og þá sérstaklega til að koma auga á hvað þær eiga sameiginlegt og hvað sé ólíkt með þeim. Algengt er að lögð sé áhersla á að skoða og reyna að skilja lífsgildi þeirra, væntingar og vinnusiðferði þ.e. þá þætti sem þykja hafa mikil áhrif inni á vinnustöðunum (Zopiatis o.fl., 2012).

2.2.1. Helstu áhrifaþættir

Ekki eru allir fræðimenn á því máli að hægt sé að fullyrða að fólk innan sömu kynslóðar hafi sömu viðhorf og gildi í lífinu og eru til að mynda niðurstöður rannsókna Parry og Urwin (2011) í mótsögn við þær fullyrðingar. Þeir komust að því að viðhorf kynslóða geta verið mismunandi eftir því hvar gripið er niður, s.s. á milli staða, menningarheima og kynja. Þannig getur ósamræmis gætt í rannsóknum vegna ólíkra bakgrunna þátttakenda. Til að mynda er ekki hægt að búast við að finna alltaf samræmi í svörum milli kvenna og karla, ríkra og fátækra, mismunandi kynþátta, minnihlutahópa, o.s.frv., þó svo að allir einstaklingar þýðisins séu af sömu kynslóðinni. Mælst hefur verið til að

Þetta sé haft í huga þegar þessir þættir, vinnusiðferði og viðhorf til vinnu og gildi, eru rannsakaðir.

Aðrir áhrifaþættir hafa einnig verið teknir inn í myndina eins og hvort að mismunandi gildi og viðhorf til vinnu geti verið tengd öðrum þáttum en þeim að vera á svipuðum aldri og tilheyra sömu kynslóð (Rhodes, 1983).

Rhodes (1983) vildi skoða þann möguleika hvort að viðhorf og gildi einstaklinga breyttust með aldri og þroska eða því tímabili sem þeir lifðu og hræðust í hverju sinni. Það er í mótsögn við það að sameiginleg lífsreynsla og atburðir í æsku hafi áhrif á mótun gilda og lífsviðhorfa. Þar er meiri áhersla lögð á að það að eldast sé náttúruleg breyting á andlegum og líkamlegum þroska sem þróar þá gildi og viðhorf viðkomandi. Því er þá velt upp að sé það tilfellið að viðhorf og gildi einstaklinga tengist aldri og þroska þeirra þá mætti reikna með að ungt fólk þróist út í það verða meira eins og eldra fólk með aldrinum.

Í því samhengi er áhugavert að nefna að Smola og Sutton (2013) gerðu rannsókn þessa efnis og báru saman við eldri rannsókn þar sem fram kom, í litlu mæli þó, að viðhorf og gildi starfsmanna breyttust eftir því sem þeir sjálfir eltust og þroskuðust.

Að sama skapi leggur Rhodes (2013) þá áherslu á að ef að á annað borð ástæðan liggja í muninum á kynslóðunum væri hægt að búast við því að þessi mismunandi viðhorf milli aldurshópa myndu haldast meira stöðug.

Þegar að allt kemur til alls eru fræðimenn sammála um það að erfitt sé að greina á milli hver áhrifaþátturinn er í rauninni þegar unnið er með þversniðsrannsóknir (*e. cross-sectional studies*) eins og raunin er með flestar rannsóknir er að þessu málefni snúa. Þær eru framkvæmdar einu sinni á einum tímapunkti og þykja því ekki henta í tilfellum sem þessum (Bryman, 2016; Parry og Urwin, 2011; Rhodes, 1983; Twenge, 2010).

Twenge og Campbell (2010) eru sammála þegar kemur að þversniðsrannsóknum og vilja meina að þær fáu rannsóknir sem til eru og snúa að vinnusiðferði og viðhorfi til vinnu notast flestar við þversniðsrannsóknarsnið sem ekki geta gert greinarmun á aldri, hvar einstaklingur er staddur í starfsþróun sinni eða kynslóðabili. Rannsókn þeirra þykir einstök þar sem hún er framkvæmd þrisvar á löngu tímabili eða á 15 ára fresti, árin 1976, 1991 og 2006. Þar voru þátttakendur ungt fólk á hverjum tíma fyrir sig og viðhorf þeirra til vinnu tekið fyrir. Niðurstöður endurspeglar þannig viðhorf uppgangskynslóðarinnar, X-kynslóðarinnar og Y-kynslóðarinnar sem allar eru þá á

sama aldri þegar rannsóknin er framkvæmd. Þannig útilokar hún kynslóðamun frá aldursmun.

2.2.2. Niðurstöður rannsókna

Zopiatis og samstarfsmenn (2012) komust að þeirri niðurstöðu, með rýni í rannsóknir frá ýmsum tímabilum, að mestan muninn virðist vera að finna á elstu kynslóðinni, uppgangskynslóðinni, annarsvegar og svo þeirri yngstu, Y-kynslóðinni, hins vegar.

Niðurstöður rannsókna gefa líka til kynna að þeir þrír helstu þættir sem skilja kynslóðirnar að séu vinnusiðferði, aðlögunarhæfni við breytingum og skynjun á valdaskipan (*e. organizational hierarchy*) (Glass, 2007). Vinnusiðferði og þau gildi og viðhorf sem einstaklingur hefur gagnvart vinnu gæti talist skilgreiningin á því sem viðkomandi þykir rétt eða rangt þegar kemur að vinnunni. Öll ákvarðanatataka, hegðun og vinna að lausn vandamála er þá í samræmi við það (Smola og Sutton, 2013; Twenge, Campbell, Hoffman og Lance, 2010).

Helstu niðurstöður sýndu að vægi vinnunnar virðist vera minna hjá X- og Y-kynslóðunum sem leggja þá meira upp úr afþreyingu og jafnvægi á milli vinnu og einkalífs heldur en uppgangskynslóðin gerir (Twenge o.fl.,2010). Það er í samræmi við þær niðurstöður rannsókna sem Smola og Sutton (2002) unnu að með því að bera saman gögn frá árunum 1974 annars vegar og 1999 hins vegar. Á sama tíma kom fram að X- og Y-kynslóðirnar virðast leggja meira upp úr efnislegum ávinningi (*e.extrinsic values*) en sú elsta og þá minna upp úr félagslegum ávinningi sem hefur meira vægi hjá uppgangskynslóðinni. Það að Y-kynslóðin leggi mikið upp úr efnislegum gæðum, jafnvel meira en uppgangskynslóðin gerir, er í nokkru ósamræmi við þá tilhneigingu kynslóðarinnar til að forðast mikla vinnu, því hún gerir á sama tíma tilkall til ríkulegs endurgjalds. Þær niðurstöður benda til þess að Y-kynslóðin telji sig eiga rétt á ákveðnum hlutum, leggi mikið upp úr starfsframa, þannig að nokkurt bil myndist á milli væntinga og raunveruleika. Þær þykja líka merki um það ofursjálfstraust sem oft er talið einkenna Y-kynslóðina (Twenge o.fl., 2010).

Í flestum þeim rannsóknum sem um málið fjalla kemur fram að munur á kynslóðunum hefur mikil áhrif á flesta ef ekki alla þætti stjórnunar, s.s. ráðningar, þjálfun og þróun, starfsþróun, umbun, vinnutilhögun og stjórnunaraðferðir og getur haft tilhneigingu til

að valda togstreitu innan vinnustaðarins (Parry og Urwin, 2011). Í ljósi þessa er vitað til þess að stór hluti mannauðsstjóra tengir ágreining innan vinnustaða beint við þau kynslóðabil sem þar er að finna. Rannsóknir hafa því í vaxandi mæli haft það að leiðarljósi að hjálpa stjórnendum að skilja mismunandi þarfir og væntingar ólíkra kynslóða (Eisner, 2005). Sá skilningur gerir þeim kleift að finna leiðir til að þróa árangursríkar og hagkvæmar aðferðir til að bæta samvinnu á milli kynslóða innan vinnustaða og auka þar með starfsánægju þeirra (Glass, 2007; Haynes, 2011; Zopiatis o.fl., 2012).

Þar sem niðurstöður rannsókna gefa margar hverjar vísbendingar um að merkjanlegan mun sé að finna á milli kynslóða, þarf að leggja enn meiri áherslu á að rannsóknir geri betur grein fyrir því í hverju sá munur felist. Með því væri mögulega hægt að draga betur fram hvernig kynslóðirnar vinna vel saman og hvaða aðferðir virki best til draga úr mögulegum ágreiningi á milli þeirra (Eisner, 2005; Haynes, 2011; Parry og Urwin, 2011; Zopiatis o.fl., 2012). Sú þekking gæti byggt upp góðan grunn og aðstoðað fyrirtæki og stofnanir við að útfæra störf og verklýsingar, vinnuumhverfi, umbunarkerfi og stefnur í mannauðsmálum til framtíðar (Howe og Strauss, 2007; Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Twenge o.fl., 2010).

Meðal þess sem lagt hefur verið til er að auka sveigjanleika á vinnustöðum og ýta undir samstarf kynslóðanna með því að innleiða t.d. mentorakerfi og hópavinnu sem stuðlar að aukinni upplýsingagjöf frá eldri kynslóðum til yngri og öfugt (Bennett, Pitt og Price, 2012).

2.3. Y-kynslóðin

Þegar litið er til framtíðar má gera sér ljóst að á næsta áratugnum mun Y-kynslóðin líklega skipa einn stærstan hluta starfsfólks inni á vinnumarkaði hér á landi. Það virðist vera svo að fram að þessu hafi stjórnendum, í sumum tilfellum, reynst flókið að stjórna Y-kynslóðinni að ákveðnu leyti. Það gæti legið í því að hún þykir frábrugðin þeim kynslóðum sem á undan henni komu í tengslum við víska þætti, á borð við lífsgildi og viðhorfi til vinnu (Thompson og Gregory, 2012).

Það jákvæða við Y-kynslóðina er að hún þykir líklegri til að hafa aðra sýn, oftast víðari sýn, á til dæmis hnattrænan markað, samband stjórnenda og starfsmanna, fjölmenningu

og framkvæmd verkefna. Eins þykir hún útsjónarsöm við að nýta samfélags- og upplýsingamiðla til að bæta árangur fyrirtækja og hámarka framleiðni. Fyrirtæki geta þá nýtt sér þessa eiginleika þessarar kynslóðar og séð þá sem tækifæri í stað þess að gagnrýna hana fyrir að vilja gera hlutina öðruvísi (Myers og Sadaghiani, 2010).

Y-kynslóðin hefur ekki enn verið fyllilega rannsökuð og er því enn að mörgu leyti óljóst hvað hefur áhrif á hollustu, trygð og skuldbindingu hennar við vinnustaðinn. Vísbendingar eru þó um að áherslur á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs (*e. work - life balance*), þýðingarmikil vinna og mikil endurgjöf frá stjórnendum geti ýtt undir hollustu og trygð Y-kynslóðarinnar (Thompson og Gregory, 2012).

2.3.1. Eiginleikar, vinnusiðferði og færni í vinnu

Síðustu ár hefur meira þúðri verið varið í að skoða þessa nýjustu kynslóð á vinnumarkaði, styrkleika hennar og veikleika og viðhorf hennar og gildi sem hafa, eins og gefur að skilja, bein áhrif á framgang hennar á vinnustað (Bushardt, Young og Bari, 2018).

Tolbize (2008) segir Y-kynslóðina bjartsýna, raunsæja og fylgjast með því sem er að gerast í heiminum. Sömuleiðis er það talið einkenna hana hvað henni finnst hún tilheyra sjálfkrafa hópnun (*e. inclusive by nature*). Í samanburði við X-kynslóðina er talað um að unga fólkið skilji betur og fagni fjölbreytileikanum í lífinu sjálfu og setji ekki fyrir sig t.a.m. óhefðbundna samsetningu fjölskyldna.

Á meðan þessi unga kynslóð er talin leggja sig meira eftir jafnvægi á milli fjölskyldu og einkalífs þá virðist hún á sama tíma leitast eftir hröðum framförum og starfsframa. Sjálfstæði virðist henni hugleikið og hún vill hafa um það að segja hvernig hún sinnir sínu starfi. Hún er talin forvitin að eðlisfari og þykir vinna vel á dýnamískum vinnustað eins lengi og þar sé að finna nóg af áskorunum og tækifærum sem halda henni áhugasamri (Baker Rosa og Hastings, 2018; Tolbize, 2008).

Y-kynslóðin þykir mjög tæknilæs og í raun er sú tæknifærni og notkun á henni órjúfanlegur hluti af lífi hennar sem alltaf hefur verið til staðar. Eins þykir hún eiga auðvelt með að gera margt í einu (*e. multitaskers*) og þess vegna líkleg til koma með mikið framlag til vinnustaða framtíðarinnar (Hartman og McCambridge, 2011).

Á sama tíma eru vísbendingar um að félagsfærni Y-kynslóðarinnar fari dalandi og þykir hún þurfa að þróa betur færni sína í félagslegum samskiptum. Líkur leiða til þeirra undirliggjandi ástæðu að hún sé orðin svo háð tækninni. Hefur því verið lagt til að skerpa þurfi á þessum færniþáttum á meðal ungs fólks Y-kynslóðarinnar, jafnvel strax í skólunum, svo þau eigi raunhæfa möguleika á að ná árangri inni á vinnustöðum 21. aldarinnar (Hartman og McCambridge, 2011).

Hjá Bushardt og félögum (2018) kemur fram að Y-kynslóðin virðist vera frekar einstaklingsmiðuð (*e. individualistic*) og er talin aðhyllast frekar eigin gildi frekar en gildi fyrirtækisins. Y-kynslóðin er talin leggja mikið upp úr því að eiga nægan frítíma sem þykir þá hafa bein áhrif á þætti eins og atvinnuþátttöku og hollustu við fyrirtækið.

Y-kynslóðin virðist skipta örar um starf en eldri kynslóðir, henni þykir ör skipting á milli starfa ekkert tiltökumál og er starfsmannavelta mikið hærri hjá henni en hinum kynslóðunum. Svo virðist vera að Y-kynslóðin sé skuldbundnari vinnunni sinni en fyrirtækinu sjálfu, vilji hafa alla möguleika opna þegar kemur að vinnu og sé því ekki mjög trú því fyrirtæki sem hún vinnur fyrir hverju sinni (Bushardt o.fl., 2018).

2.3.2. Staðalímynd af Y-kynslóðinni

Í umfjöllun um Y-kynslóðina má oft finna vísbendingar þess að öðrum kynslóðum þyki ekki mikið til hennar koma. Í umræðunni vilja svo verða til vissar staðalímyndir sem, í sumum tilfellum, festa sig í sessi án þess að nokkur fótur sé fyrir þeim. Í öðrum tilfellum geta þær borið með sér vott af sannleika en skulu þó alltaf teknar með vissum fyrirvara áður en þær eru teknar inn í samfélagið sem staðreyndir (Baker Rosa og Hastings, 2018).

Samkvæmt rannsóknum Hartman og McCambridge (2011) eru algengar skoðanir og skynjun á Y-kynslóðinni t.d. sú að hún þurfi á miklu hrósi og endurgjöf að halda sem þýðir þá meiri fyrirhöfn fyrir stjórnendur. Foreldrar fólks af Y-kynslóðinni þykja oft óþarflega mikið viðriðnir vissa þætti í lífi þess sem fær þá aðra til að efast um sjálfstæði þeirra í ákvarðanatöku. Há starfsmannavelta þeirra á meðal getur leitt til þess að stjórnendur efast um hollustu þeirra og vilji síður láta þeim í té upplýsingar eða verkefni. Eins er talað um að Y-kynslóðin búi yfir ofursjálfsttrausti, standi á sínu og finnist hún ekki þurfa að sanna sig í starfi þegar störf eru hafin á nýjum vinnustað. Þau eru viðkvæm fyrir gagnrýni og eiga til að taka henni mjög illa. Þau kjósa skýrar reglur og fyrirmæli

en mislíkar tvíræðni. Þau líta á sjálf sig sem ómissandi og hafa þörf fyrir að vera eftirsótt. Að lokum segjast þau aðhyllast félagslega ábyrgð og vilja jafnvægi á milli vinnu og einkalífs.

Staðalímyndir sem þessar eru vísar til að hafa gríðarleg áhrif á það hvernig aðrir skynja Y-kynslóðina. Það getur svo haft neikvæð áhrif á hana og samskipti hennar við aðra (Baker Rosa og Hastings, 2018; Hartman og McCambridge, 2011).

Í ljósi alls þessa er mikilvægt að skilja hvernig stjórnendur skynja yngstu kynslóðina inni á vinnumarkaðinum. Ekki er mikið vitað um hvar skilningur þeirra né eldri kynslóða á veruleika Y-kynslóðarinnar liggur í dag. Sömuleiðis hefur samspil kynslóðanna inn á vinnustöðum lítið verið rannsakað og því tækifæri til frekari rannsókna (Baker Rosa og Hastings, 2018; VanMeter o.fl., 2013).

2.4. Menningarviddir Hofstede

Þegar litið er til skilgreiningar á menningu sést að hún er áþekk þeirri skilgreiningu sem höfð er um kynslóð. Skilgreiningin á menningu á margt líkt með skilgreiningu á kynslóð. Hofstede (2011) skilgreinir menningu á þann hátt að hún sé sameiginleg gildi og merkingarheimur hóps einstaklinga sem aðgreinir þá frá öðrum hópum. Innan hvers hóps er svo að finna fjölbreytilega einstaklinga. Algengast er að nota hugtakið menningu þegar fjallað er um ættbálka eða þjóðfélagshópa, þjóðir eða fyrirtæki. Hugtakið getur líka átt við þegar um ræðir kyn, kynslóðir eða stéttir samfélagsins. Samt sem áður er mikill munur á því hvernig hugtakinu er beitt þar sem að menningarsýn í samfélagi eða þjóðfélagi sem börn byrja að öðlast allt frá frumbersku er mun stöðugri en menning innan starfsstétta eða vinnustaðamenninga. Samfélagsleg menning býr oft í gildum fólks og tilheingingu þeirra til að kjósa að gera hluti á einn hátt frekar en annan. Hofstede framkvæmdi rannsókn þar sem hann skoðaði tengsl á milli þjóðmenningar og stjórnunaraðferða meðal starfsmanna hjá IBM. Rannsóknin er byggð á gögnum frá 116.000 starfsmönnum IBM í meira en 40 löndum frá árunum 1967-1973. Niðurstöður voru þær að stjórnendur í mismunandi löndum eru mjög ólíkir þegar kemur að hinum ýmsu gildum og viðhorfum og hver sérstök þjóðmenning þykir líkleg til að hafa áhrif á hegðun starfsmanna innan fyrirtækja (Hofstede, 2011).

Í framhaldi af þessari rannsókn setti Hofstede fram fjórar menningarvíddir sem eru til þess fallnar að greina þjóðmenningu landa. Fimmta og sjötta víddin bættust við síðar. Hofstede setti fram líkan til að mæla menningarvíddir mismunandi þjóða (sjá mynd 1) (Hofstede, 2011).

Menningarvíddirnar sex eru valdafjarlægð (*e. power distance - PDI*), óvissunálgun (*e. uncertainty avoidance - UAI*), einstaklingshyggja eða heildarhyggja (*e. individualism vs. collectivism - IND*), karllægni eða kvenlægni (*e. masculinity vs. Femininity - MAS*), langtímahyggja eða skammtímahyggja (*e. long-term vs. short-term orientation - LTO*) og undanlátssemi eða aðhald (*e. indulgence vs. restraint - IVR*) (Hofstede, 2011).



Mynd 1: Menningarvíddir Hofstede

2.4.1. Valdafjarlægð

Fyrsta víddin, valdafjarlægð, tengist ójöfnuði milli samfélagsþegna. Valdafjarlægð gefur til kynna að það búi misrétti í öllum samfélögum, í mismiklum mæli, sem virðist ekki einungis viðurkennt af leiðtogum samfélaga heldur líka fylgjendum þeirra (Hofstede, 2011). Valdafjarlægð fjallar þannig um dreifingu valds, jafna eða ójafna, innan samfélags og stofnana þess. Þar sem valdafjarlægðin er mikil eru yfirmenn oft einvaldar á vinnustaðnum og undirmenn eru háðir þeim varðandi ákvarðanatöku og

vilja þannig síður taka ákvarðanir sjálfir. Þó virðist almenn sátt ríkja þar sem undirmenn einfaldlega vilja vera háðir þeim sem sem valdameiri eru. Undirmenn eru hér ólíklegir til að andmæla yfirmönnum sínum (Hofstede, 1983; Hofstede og Minkov, 2010). Valdhafar og stjórnendur eiga að njóta forréttinda, valdið er gjarnan hjá fáum og mikil miðstýring við lýði. Óhætt er að segja að til staðar sé mikil fjarlægð á milli starfsmanna og stjórnenda (Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

Í samfélögum þar sem að litla valdafjarlægð er að finna vilja undirmenn að yfirmenn ráðfæri sig við ákvarðanatöku áður en lokaákvörðun er tekin. Þannig er takmarkað hversu háðir undirmenn eru yfirmönnum sínum og gæti það jafnvel virkað í báðar áttir. Í þess konar samfélögum er ójöfnuður lítill, valddreifing mikil og allir eiga jafnan rétt. Stöðutákn og forréttindi eru ekki áberandi og yfirmenn reyna helst að ráðfæra sig við undirmenn sína. Ábyrgð einstaklingsins er í hávegum höfð og valdi er ekki sýnd mikil virðing (Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

2.4.2. Óvissunálgun

Önnur víddin, óvissunálgun, tengist því hvar viðhorf liggur gagnvart óvissu og óþekktri framtíð. Óvissunálgun gefur til kynna hvort og hversu mikið einstaklingum í samfélagi stendur ógn af óþekktum aðstæðum og óvissu. Rannsóknir sýna að í samfélagi sem mælist hátt í óvissunálgun leggur félagsmótun upp úr því að búa einstaklinga undir að sigrast á framtíðinni sem er mjög ófyrirsjáanleg og því kvíðvænleg oft á tíðum. Þannig samfélög hafa oft uppi mikið regluverk sem ætlað er að veita öryggi og koma í veg fyrir hina ófyrirsjáanlegu mannlegu hegðun. Þar sem víddin mælist há ríkir hræðsla gagnvart óljósum aðstæðum, lítið umburðarlyndi er gagnvart ólíkri hegðun eða skoðunum annarra (Hofstede, 1983). Einstaklingar í samfélögum með háa óvissunálgun gæti virkað sem upptekið, tortryggið og órólegt. Það sem einkennir einnig samfélög með háa óvissunálgun er að fólk vinnur mikið og heldur sjálfu sér uppteknu (Hofstede o.fl., 2010).

Í samfélögum sem mælast lágt í óvissunálgun er að finna einstaklinga sem hafa meira umburðalyndi gagnvart skoðunum ólíkum þeirra eigin (Hofstede, 2011). Fólki finnst gott þegar það eru frávik frá reglum, það leggur hart að sér þegar þess er þörf og eru nákvæmni og stundvísi í hávegum höfð (Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010). Hér er lagt upp með að framtíðinni fylgi viss óvissa þar sem ekki er hægt að vita hvað hún ber

í skauti sér. Þannig snýst félagsmótun einstaklinga sumra samfélaga um að búa sig undir óvissu og taka henni eins og hún kemur fyrir. Einstaklingum líður vel og finna til öryggis (Hofstede, 1983). Þeir geta stundum komið fyrir sem leiðinlegir, værukærir, rólegir og jafnvel latir. Þeim finnst gott að slaka á og vinna einungis mikið ef það þarf. Að lokum má nefna að þar sem lága óvissunálgun er að finna eru lög og reglur ekki áberandi en samt samstaða um hvernig framkvæma skuli hlutina. Einstaklingar hika ekki við að tjá skoðanir sínar, mótmæla og krefjast breytinga líki þeim ekki við það sem yfirvaldið setur fyrir (Hofstede o.fl., 2010).

Hofstede og félagar (2010) benda á að rannsókn IBM sýndi að í löndum sem einkennast af hárrí óvissunálgun skipti starfsfólk síður um starf, fólk var almennt eldra í starfi og hafði lengri starfsaldur en í löndum með lága óvissunálgun.

2.4.3. Einstaklingshyggja eða heildarhyggja

Þriðja víddin, einstaklingshyggja eða heildarhyggja, tengist því hvernig einstaklingar samlagast öðrum einstaklingum. Einstaklingshyggja snýr að því hvort að einstaklingar samfélags séu uppteknir af eigin hagsmunum eða hagsmunum heildarinnar.

Í samfélögum þar sem að heildarhyggja er við lýði er mikil hollusta til staðar og fólk tengist mjög sterkum böndum. Fjölskyldur og hópar styðja vel við bakið hvert á öðru og eru hagsmunir hópsins, fyrirtækisins eða samfélagsins settir ofar hagsmunum einstaklingsins. Heildarhyggja leggur áherslu á heildina sem skiptir þá öllu máli. Einstaklingar hjálpa hver öðrum, vernda hvern annan og sýna mikið trygglyndi. Þar sem heildarhyggja ríkir er almennt litið á árekstra við aðra sem dónaskap og að öllu leyti óæskilega. Í heildarhyggjusamfélögum er skömm áberandi þáttur þar sem einstaklingar bera smán sem hafa brotið reglur samfélagsins. Samfélögum heildarhyggju má líkja við fjölskyldubönd þar sem meðlimir njóta verndar fyrir trygglyndi. Slök frammistaða þýðir þá ekki endilega brottrekstur úr vinnu, traust er þarna mjög mikilvægur þáttur (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

Aftur á móti þar sem mikil einstaklingshyggja er til staðar eru tengsl manna frekar bágborin og er lagt upp úr því að hver einstaklingur bera ábyrgð á sér og sínum fyrst og fremst. Í þannig samfélagi er lögð mikil áhersla á frelsi einstaklingsins til athafna og er þá afskiptaleysi ríkisins eitt af grunnildum samfélagsins. Þar sem

einstaklingshyggja ríkir eru sambönd á milli einstaklinga ekki alltaf augljós né fyrirfram ákveðin heldur er það á valdi einstaklinga að velja hverja það vill umgangast. Eins kemur fólk fram við aðra eins og það vill að aðrir komi fram við sig. Ef einstaklingur brýtur af sér þar sem einstaklingshyggja ríkir ber hann sektarkennd sína sjálfur sem er þá stjórnað af hans eigin samvisku. Í samfélögum einstaklingshyggju er samband á milli yfirmanna og undirmanna eingöngu faglegt. Ef starfsmenn ekki standa sig í starfi getur það leitt til brottvikningar og ef annað spennandi býðst þá hikar starfsmaður ekki við að skipta um starf (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

2.4.4. Karllægni eða kvenlægni

Fjórða víddin, karllægni eða kvenlægni, fjallar um skilin á tilfinningalegum hlutverkum karla og kvenna.

Karllægni gefur til kynna hversu ólík hlutverk kynjanna eru innan samfélagsins. Hér greinir á félagsleg hlutverk karla og kvenna. Þegar kemur að þessari vídd skiptir félagsmótunin mestu máli. Strákar og stelpur læra snemma hvers er ætlast til af þeim í samfélaginu og halda í þau hlutverk (Hofstede o.fl., 2010). Þegar karllæga víddin mælist há þýðir það að hlutverk kynjanna eru mjög aðgreind. Karlmenn eru þá taldir vera harðir af sér, ráðandi og einblína mjög á efnislega þætti lífsins á meðan að konur eru viðkvæmari og leggja meira upp úr lífsins gæðum og gildum. Þar sem karllæga víddin mælist lág skarast hlutverk kynjanna, meiri áhersla er lögð á jafnrétti og bæði konur og karlar eiga að vera meira í kvenlægari áttina, þ.e. viðkvæm, hógvær og leggja upp úr gildum og gæðum lífsins (Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

2.4.5. Langtímahyggja eða skammtímahyggja

Fimmta víddin, langtímahyggja eða skammtímahyggja, tengist því hvort fólk kýs að leggja vinnu í það sem snýr að nútíð og fortíð eða því sem snýr að framtíðinni. Í samfélagi skammtímahyggjunnar er lögð áhersla á að undirstrika þau gildi sem tilheyra fortíðinni og nútíðinni en framtíðin er ekki eins mikilvæg. Venjur, hefðir og félagslegar skyldur eru í hávegum hafðar. Í samfélagi skammtímahyggju má finna tvenns konar viðmið. Eyðsla getur verið mikil og neysluvenjur háar. Hér sérhæfa einstaklingar sig í

því sem þeir hafa getu og hæfileika til (Hofstede, 2011; Hofstede o.fl., 2010). Á móti gengur langtímahyggjan út á það hlúa að gildum samfélagsins á þann hátt að það leiði til ávinnings til framtíðar (Hofstede o.fl., 2010).

Í samfélagi þar sem ríkir langtímahyggja læra börn sparsemi og að fara vel með það sem til er. Þeim er kennd hógværd og að stefna að markmiðum sínum af mikilli þrautseigju og auðmýkt (Hofstede o.fl., 2010). Þeir sem aðhyllast langtímahyggju hafa að leiðarljósi gildi á borð við þrautseigju, hagsýni, skapa tengsl eftir stöðu, hafa gott siðgæði, velsæmi og mannlegt ágæti. Hefðir lagast að uppfærðum gildum nútímans og lagt er upp úr því að horfa til framtíðar (Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

2.4.6. Undanlátssæmi eða aðhald

Sjötta vídd Hofstede, undanlátssæmi eða aðhald, snýr svo aftur að því hvort að lagt er upp með að fullnægja þeirri þrá að njóta lífsins eða henni haldið aftur. Sjötta víddin bættist við árið 2010.

Undanlátssæmi tengist hamingju hvers samfélags og því hvers vegna sum samfélög eru hamingjusamari en önnur. Undanlátssæmin skilgreinir þá tilhneigingu einstaklinga til að hafa gaman, uppfylla þrjár sínar og leyfa sér að njóta lífsins á meðan aðhaldið stendur fyrir það að slíkum þrám þurfi að halda í skefjum með miklu og ströngu regluverki (Hofstede, 2011; Hofstede o.fl., 2010). Þessi vídd gefur til kynna hamingju fólks og hvernig það skynjar stjórn á sínu eigin lífi. Einstaklingur hefur þannig frelsi til að lifa lífi sínu eins og hann lystir án þess að félagsleg höft komi í veg fyrir valfrelsi þeirra. Hamingja þeirra stjórnast af því að þau hafa visst frelsi til að stjórna frítíma sínum. Þau samfélög sem eru hátt skrifuð í undanlátssæmi eru almennt hamingjusamari en þau sem aðhyllast frekar aðhald (Hofstede o.fl., 2010). Þar sem undanlátssæmi er áberandi eru einstaklingar líklegir til að vera mjög opinskáir og bjartsýnir og sérlega mannblendnir. Heimilisverkum er skipt jafnt á milli einstaklinga og meira kapp er lagt á hreyfingu og íþróttir. Kynjahlutverk er ekki í eins föstum skorðum og kynlíf er frjálfsara en þar sem aðhaldið er í hávegum haft (Hofstede o.fl., 2010).

Þegar menningarvaddir Hofstede komu fyrst fram á sjónarsviðið í kringum 1980 voru þar komnar nýjar mæliaðferðir við rannsóknir í félagsfræðum. Vaddirnar mæla mun á milli mismunandi menninga með því að staðsetja þær innan þessara vídda (Hofstede, 2011). Eins og önnur ný mælitæki í fræðunum þá mættu menningarvaddir Hofstede

fyrst mótbárum og gagnrýni en innan fárra ára höfðu margir nýtt sér þær til rannsókna og hafa þær ýtt undir margar aðrar rannsóknir á þessu sviði þar sem menning þjóða er metin og mæld. Í dag er óhætt að segja að menningarviddir Hofstede séu ein þekktasta aðferðin við að greina menningu þjóða (Hofstede, 2011).

2.4.7. Menningarviddir Hofstede í fyrirtækjum

Þetta hefur haft mikil áhrif á stjórnunarfræðin og skilning fólks á mismunandi menningu fyrirtækja í ólíkum löndum. Sá skilningur getur aftur haft mikil áhrif á samkeppnisforskot og árangur fyrirtækja. Í þessu sambengi má þá sérstaklega líta til fyrirtækja með starfsemi í fleiri en einu landi (Gylfi Aðalsteinsson, Svala Guðmundsdóttir og Þórhallur Guðlaugsson, 2011).

Hofstede (1980) leggur upp með að ákveðnir þættir sem tiltekinn hópur fólks deili með sér geri þjóð að þjóð. Það sé til að mynda sameiginlegt tungumál og ritmál, sameiginlegt menntakerfi og bókamenning sem og löggæslukerfi sem skilgreini hverja þjóðmenningu fyrir sig. Hann hefur lagt mikla áherslu á að fyrirtækjamenning og þjóðmenning séu þannig ekki af sama meiði og þurfi að rannsaka sitt í hvoru lagi (Hofstede, 2006).

Fyrirtækjamenning þykir frábrugðin þjóðmenningu að því leyti að hún býr yfir félagslegu kerfi af öðrum toga en félagslegt kerfi þjóðmenningar. Aðilar fyrirtækis ólust ekki upp innan þess. Þvert á móti ákváðu þeir að ráða sig þar í vinnu, eru oftast nær einungis í tengslum við það á vinnutíma og munu einn daginn hætta störfum þar (Hofstede o.fl., 2010).

Rannsóknir Hofstede sýna fram á það að nauðsynlegt sé að laga stjórnunaraðferðir að aðstæðum hverju sinni, því ef virt séu að vettugi þau viðhorf og gildi sem ríkja í þjóðmenningu hvers lands, séu líkur til þess að starfsmenn sýni meiri starfsóánægju og fyrirtækinu minni hollustu. Stjórnunaraðferðir sem taka mið af þjóðmenningu leiða til aukinnar afkastagetu starfsmanna og betri frammistöðu fyrirtækja (Gylfi Aðalsteinsson o.fl., 2011).

2.4.8. Ísland og menningarvísindir Hofstede

Mælingar á þjóðmenningu Íslands hafa verið gerðar en niðurstöður þeirra mælinga geta komið að notum hjá þeim fyrirtækjum sem starfa í ólíkum menningarheimum eða stefna á að starfa í öðrum löndum (Gylfi Aðalsteinsson o.fl., 2011).

Með rannsókninni var leitast við að greina helstu einkenni íslenskrar þjóðmenningar út frá menningarvísindum Hofstede. Eins var þjóðmenning Íslands annars vegar borin saman við sambærilegar rannsóknir í fjórum öðrum löndum, þ.e. Bandaríkjunum, Japan, Argentínu og Austurríki, og við þjóðmenningu hinna Norðurlandanna, hins vegar (Gylfi Aðalsteinsson o.fl., 2011).

Niðurstaða rannsóknarinnar var sú að þjóðmenning Íslendinga einkenndist af lítilli valdafjarlægð, mikilli einstaklingshyggju, lítilli karllægni, mikilli óvissunálgun og langtímahyggja mældist í meðallagi. Sjötti þátturinn, undanlátssemi, var ekki kominn fram á þeim tíma sem rannsóknin var framkvæmd (Gylfi Aðalsteinsson o.fl., 2011).

Samkvæmt Hofstede (2010) geta mismunandi stéttir fólks, kyn og kynslóðir aðeins verið skilgreind að hluta, ekki að fullnustu, með vísindum þjóðmenningar. Það er vegna þess að það eru hópar fólks innan viss félagskerfis en ekki félagskerfið sjálft eins og þjóðlönd eða þjóðarbrot landa (Hofstede o.fl., 2010).

Að því að dæma sem að fram hefur komið hér í þessum kafla er ljóst að inn á vinnustöðum er mun að finna á milli þeirra þriggja kynslóða sem þar starfa. Kynslóðirnar þykja, um margt, ólíkar á ýmsum sviðum og spila áður nefndir þættir eins og vinnusiðferði, aðlögunarhæfni við breytingum og skynjun á valdaskipan þar stórt hlutverk (Glass, 2007).

Í fræðunum kemur fram að yngsta kynslóðin, Y kynslóðin, þykir í mörgu frábrugðin hinum tveimur eldri kynslóðum og er áhugavert að skoða vel og draga fram í hverju munurinn felst og hvaða áhrif það er að hafa á samspil kynslóðanna inni á vinnustöðum (Eisner, 2005).

Til að átta sig enn betur á muninum á viðhorfi og gildum kynslóðanna og í hverju hann grundvallast helst þykir forvitnilegt skoða hvort að einhverja samsvörun sé að finna á milli kynslóðamunar annars vegar og svo menningarvísinda Hofstede hinsvegar.

Í fræðunum er að finna vísbendingar um mögulega tengingu þar á milli sem vert er að skoða nánar. Skilgreiningar á hugtökunum menning annars vegar og svo kynslóð hins

vegar bera með sér keimlíkan svip. Eins og fram hefur komið þá skilgreinir Hofstede (2011) menningu á þann hátt að hún sé sameiginleg gildi og merkingarheimur hóps einstaklinga sem aðgreinir þá frá öðrum hópum. Menningarsýn innan þjóðfélags er þá eitthvað sem börn byrja að öðlast frá frumbersku og býr oft í gildum einstaklinga og tilhneigingu þeirra til að gera hluti á einn hátt frekar en annan.

Skilgreiningin á kynslóð svipar til þessa að því leyti að hún vísar í hóp einstaklinga sem fæddir eru innan sama tímaramma og deila þannig upplifun á vissum félagslega og sögulegum markverðum tímamótum sem eiga sér stað oft í barnæsku þeirra. Áhrif þeirra hefur svo frekar stöðug áhrif yfir þeirra lífstíð og mótar þeirra gildi og lífsviðhorf sem endurspeglast í þeirra gjörðum (Smola og Sutton, 2013).

Þessir þættir hafa svo báðir mikið vægi þegar litið er á þá frá sjónarhóli stjórnunarfræðanna en samkvæmt þeim gegna fjölbreytileiki og fjölþjóðleg menning mikilvægu hlutverki í rekstri fyrirtækja í dag og þurfa stjórnendur þannig að hafa þekkingu á ólíkri menningu og vera meðvitaðir um hugsanlega menningarárekstra (Gylfi Aðalsteinsson o.fl., 2011).

Að sama skapi hefur þekking á kynslóðarmun og í hverju hann liggur gríðarlegt vægi fyrir stjórnendur svo að þeir geti áttað sig á því m.a. hvaða stefnum í mannauðsmálum þykir gott að beita til að tryggja betra samspil á milli þessara ólíku kynslóða. Þannig minnka líkur á mögulegum ágreiningi á milli kynslóða á vinnustaðnum (Haynes, 2011; Parry og Urwin, 2011).

Í ljósi þessa þá þykir áhugavert að reyna að skerpa á kynslóðamuninum með því að tengja hann við menningaráhrif Hofstede og sjá hvað úr verður.

Fyrirliggjandi rannsóknir styrkja nauðsyn þess að rannsaka efnið frekar og leita svara við þeim rannsóknarspurningum sem hér eru settar fram:

1. Hvaða munur er til staðar á milli Y kynslóðar og annarra kynslóða inni á vinnustöðum?
2. Er togstreita á milli mismunandi kynslóða á vinnustöðum og í hverju felst hún þá helst?
3. Hvaða tengsl eru á milli menningarvídva Hofstede og mismunandi kynslóða á vinnustöðum.

3. Aðferðafræði

3.1. Rannsóknaraðferð

Í þessari rannsókn var notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir sem hentuðu vel í þessu tilfalli þar sem kafa þurfti dýpra í viðfangsefnið og öðlast annars konar skilning heldur en megindlegar rannsóknaraðferðir geta boðið upp á. Í eigindlegum rannsóknum er lögð áhersla á viðmælanda hverju sinni og hans skoðanir, upplifanir og reynslu, svo fátt eitt sé nefnt. Þannig gefst rannsakanda færi á því að ræða í þaula við viðmælanda um viðfangsefnið hverju sinni og öðlast þannig betri heilðrænan skilning (Bryman, 2016).

Eigindlegar rannsóknaraðferðir eru sérstaklega hentugar þegar rýna skal í einhvers konar breytingar, þróun eða ferli því þær eru sveigjanlegar á þann hátt að í viðtölunum er hægt spyrja áfram þar til viðkomandi telur sig vera búinn að fá allar upplýsingar. Þar sem rannsakandi gefur sér lítið fyrirfram áður en gögnunum er safnað er hægt að aðlaga spurningum ef viðtalið er að þróast í aðra átt en fyrir var séð (Bryman, 2016).

Þessar rannsóknir byggja svo á aðleiðslu þar sem ályktanir eru dregnar út frá þeim gögnum sem safnast og leggja grunn að fræðilegri umfjöllun og nýjar kenningar eru settar fram (Bryman, 2016).

Rannsóknin var svokölluð könnunarrannsókn (*e. exploratory research*) þar sem leitast var eftir að öðlast meiri þekkingu um efnið en til er, reyna að skilja hlutina betur og komast að því hvað væri vert að skoða betur, m.ö.o. að þrengja viðfangsefnið og setja fram nýjar kenningar um efnið (Bryman, 2016).

3.2. Val á viðmælendum

Viðmælendur þessarar rannsóknar eru millistjórnendur sem starfa á vinnustöðum þar sem margar kynslóðir starfa saman. Ákveðið var að allir stjórnendur störfuðu í samskonar umhverfi, hefðu þannig svipaða menntun og bakgrunn, til að minnka líkur á því að ólíkt vinnuumhverfi gæti haft áhrif á skoðanir og viðhorf stjórnenda. Viðmælendur sem valdir voru til þáttöku voru þá millistjórnendur í heilbrigðisgeiranum sem hafa allir mannaforráð yfir starfsólki á aldri sem spannar allar kynslóðir.

Úrtakið var hentugleikaúrtak þar sem rannsakandi nálgaðist viðmælendur í gegnum tölvupóst beint eða óbeint í gegnum þá stofnun sem þeir starfa hjá (Bryman, 2016).

Í fyrstu gekk valið út á það að finna stjórnendur sem hefðu áhuga og tíma til að taka þátt í rannsókninni en svo þegar leið á sá rannsakandi að flestir stjórnendur sem gáfu sig fram voru af X-kynslóðinni, eða á aldrinum ca 38-58 ára. Rannsakandi lagði sig þá eftir því að finna stjórnendur af Y-kynslóðinni eða uppgangskynslóðinni til að fá innsýn í það hvort að hægt væri að merkja einhvern mun á viðhorfi viðmælenda eftir því á hvaða aldri þeir væru.

Viðmælendur urðu tólf talsins og ákvað rannsakandi að láta þar við sitja, þar sem að ákveðin mettun var komin og, að hans mati, engar nýjar upplýsingar að koma fram (Bryman, 2016).

Viðmælendunum tólf var öllum gefið nafn til að skilgreina þá betur hvorn frá öðrum í framsetningu niðurstaðna (sjá töflu 1). Þar er einnig að finna frekari upplýsingar eins og aldur viðmælenda, fjölda starfsfólks og aldursdreifingu þeirra.

Fjöldi viðmælenda	Viðmælendur rannsóknar	Fæðingarár	Fjöldi starfsfólks	Aldursdreifing
1	Gunnar	1972	78*	18-67 ára
2	Stella	1967	40*	19-69 ára
3	Fjóla	1968	50*	20-68 ára
4	Lóa	1977	50***	21-67 ára
5	Dóra	1969	70**	27-68 ára
6	Elsa	1966	60*	18-68 ára
7	Fríða	1971	50-60*	18-70 ára
8	Gerða	1986	95-100*	18-70 ára
9	Sigrún	1976	70-80*	19-70 ára
10	Arna	1963	48*	18-67 ára
11	Alda	1963	47**	23-70 ára
12	Rúna	1983	80*	18-67 ára
* Aðallega konur ** Bara konur *** Blandað kynjahlutfall				

Tafla 1: Viðmælendur rannsóknar

Sú ákvörðun að leita til heilbrigðisgeirans var þá helst sú að innan stofnana hans starfar stór hópur fólks á mismunandi aldri sem þá spannar allar þær kynslóðir sem hér eru til athugunar þ.e. Y-kynslóðin, X-kynslóðin og uppgangskynslóðin.

3.3. Framkvæmd

Eftir að hafa rýnt vel í fyrirbyggjandi fræði útbjó rannsakandi viðtalsramma með stöðluðum spurningum sem beindust að því að finna svör við þeim rannsóknarspurningum sem leitast var svara við. Spurningarnar voru byggðar að hluta út frá fyrirbyggjandi fræðum, og þá gerðar til þess að skerpa á þeim mun sem talinn er vera á milli kynslóðanna, og að hluta út frá þáttum sem tilgeindir eru í sex menningarvæddum Hofstede. Það var gert með það í huga að athuga hvort samsvörun væri að finna í svörum viðmælenda við kenninguna um menningarvæddirnar.

Viðtalstæknin sem notast var við er nefnd hálfopin viðtöl (e. semi-structured interviews), þar sem að rannsakandi heldur sig innan ramma, til að gæta jafnræðis á útkomu, en leyfir sér samt að elta þær misjöfnu leiðir og upplýsingar sem fram komu hjá ólíkum viðmælendum. Viðtölin fóru öll fram í október og nóvember á árinu 2018 og voru flest tekin á vinnustöðum viðmælenda fyrir utan þau nokkur sem fram fóru í gegnum Skype þar sem einhverjir viðmælendur eru búsettir á landsbyggðinni. Öll viðtölin voru hljóðrituð á síma rannsakanda og síðan afrituð (Bryman, 2016).

Áður en viðtölin fóru fram fór rannsakandi yfir mikilvægar skilgreiningar á viðfangsefninu með viðmælendum og eins var upplýst samþykki haft um hönd sem undirritað var af viðmælendum annarsvegar og svo rannsakanda hins vegar. Þar var viðmælendum gerð grein fyrir m.a. tryggilegri meðhöndlun allra gagna og fyllsta trúnaði heitið.

3.4. Greining gagna

Við greiningu á þeim gögnum sem komu út úr rannsókninni var stuðst við aðferð sem kallast þemagreining (e. *thematic analysis*), þar sem viðtölin voru lesin yfir nokkrum sinnum og kóðuð með nokkrum hugtökum til að þjappa gögnunum saman (Bryman, 2016). Kóðunin var mjög gróf til að byrja með og voru fyrirfram ákveðin sem einkenni Y-kynslóðar, einkenni eldri kynslóða, X-kynslóðar og uppgangskynslóðar og svo togstreitu milli kynslóða. Fyrstu þemun voru fyrirfram ákveðin úr viðtalsrammanum til að fara skipulega yfir viðtölin og þjappa þannig gögnunum enn meira saman. Viðtölin voru þá lesin aftur til að reyna að sjá út mynstur á milli þeirra. Farið var yfir fjögur

viðtöl í einu og voru þau gögn svo borin saman til að byrja með áður en öll viðtölin voru svo unnin og greind í samfelldum texta.

Út frá þessari vinnu fóru að skýrast þemu og undirþemu. Yfirþemur sem greindust í ferlinu voru sex: Hollusta, breytingar, samband stjórnenda og starfsmanna, vinna og einkalíf, hegðun og viðhorf og svo einkenni kynslóða. Flest þeirra innihéldu svo nokkur undirþemu.

3.5. Staða rannsakanda

Það eru alltaf líkur á því að niðurstöður þær sem greindar eru úr eigindlegum rannsóknnum verði litaðar af þeim hugmyndum og þekkingu sem rannsakandi býr yfir.

Í þessari rannsókn hafði rannsakandi engra hagsmuna að gæta og þekkti engan af viðmælendum persónulega og hefur sjálfur ekki starfað innan heilbrigðisgeirans.

Rannsakandi er sjálfur af X-kynslóðinni og hefur starfað með fólki á öllum aldri á ýmiskonar starfsvettvangi í gegnum tíðina. Þannig reyndi hann að leggja sérstaka áherslu á að gæta fyllsta hlutleysis og fordómaleysis á viðfangsefninu og leyfa gögnunum að tala sínu máli.

3.6. Réttmæti og áreiðanleiki

Skilgreining réttmætis og áreiðanleika eru á þann veg að réttmæti rannsóknar er skipt í tvo hluta þ.e. innra réttmæti og ytra réttmæti. Innra réttmæti á við þegar verið er að skoða hvort að sú mynd sem hver rannsókn dregur upp af raunveruleikanum sé raunsönn og þegar talað er um ytra réttmæti er spurt að því hvort alhæfa megi um niðurstöðuna. Áreiðanleiki snýst aftur á móti um þær líkur á því hvort að niðurstöður yrðu þær sömu ef að rannsóknin væri endurtekin (Bryman, 2016).

Í tilfalli þessarar rannsóknar er óhætt að segja að ekki sé hægt að alhæfa um niðurstöðurnar þar sem að viðmælendur eru einungis tólf. Aftur á móti gæti, að mati rannsakanda, sú mynd, sem niðurstöðurnar varpa upp, verið nokkuð nákvæm mynd af því ástandi sem er að myndast inni á vinnustöðunum í dag og er innra réttmæti rannsóknarinnar því til staðar. Áreiðanleika rannsóknar er svo aftur á móti erfitt að fullyrða þó svo að viðtöl yrðu tekin aftur við sömu viðmælendur er ekki víst að nákvæmlega sömu niðurstöður kæmu út úr því. Það er tilfinning rannsakanda að svör

viðmælenda gætu breyst lítillega eftir að þeir eru búnir að hafa smá tíma til að hugsa málin betur, án þess þó að rannsakandi treysti sér til að fullyrða um það.

4. Niðurstöður

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar.

Við greiningu og úrvinnslu gagna komu í ljós sex meginþemu sem flokkast svo flest í nokkur undirþemu. Hér skal hverju þema gerð greinargóð skil með umfjöllun um hvert undirþema og tilvísun í viðmælendur. Þemun eru hollusta, breytingar, samband stjórnenda og starfsmanna, vinna og einkalíf, hegðun og viðhorf og svo einkenni kynslóða (sjá töflu 2).

Athygli skal vakin á því að í allri umfjöllun þar sem niðurstöðum eru gerð skil er rætt um Y-kynslóðina, annars vegar, og svo eldra starfsfólk, hins vegar. Þetta er í samræmi við uppsetningu allflestra spurninga í viðtölum þar sem spurt var um muninn á Y-kynslóðinni og eldra starfsfólki þ.e. X-kynslóðinni og uppgangskynslóðinni. Í beinum tilvísunum tala viðmælendur stundum um unga fólk í einhverri mynd og eiga þá við Y-kynslóðina. Þykir hér mikilvægt að lesandi nálgist niðurstöður með þetta í huga.

Hollusta	Breytingar	Samband stjórnenda og starfsmanna	Vinna og einkalíf	Hegðun og viðhorf	Einkenni kynslóða
Skuldbinding	Sveigjanleiki/ aðlögunarhæfni	-	Jafnvægi á milli vinnu og einkalífs	Notkun snjallsíma	Y-kynslóðin
Mæting	Álag og stress	-	-	Hlutverk kynjanna	-
Veikindi	Tækni	-	-	Verklag	-
Starfsmannaveita	-	-	-	-	-

Tafla 2: Meginþemu og undirþemu

4.1. Hollusta

Hollusta starfsfólks var af flestum viðmælendum talin eiga við um skuldbindingu við vinnustað. Aðspurðir um muninn á viðhorfi fólks til vinnu nefndu viðmælendur nánast undartekningarlaust að eldra starfsfólk væri langtum skuldbundnara sínum vinnustað en Y-kynslóðin og barst þá talið að mætingu og veikindum. Eldra starfsfólk hefur í flestum tilfellum verið lengi á sama vinnustaðnum, orðið rótgrónara og finnst því bera meiri skyldu til hans en starfsfólk af Y-kynslóðinni. Elsa minnst á það að eldra starfsfólki þyki það vera mikil dyggð að mæta vel og eiga háan starfsaldur á meðan Y-kynslóðin sjái hlutina alls ekki þannig og væri ekki eins skuldbundin. Þau undirþemu sem hér komu fram eru í fyrsta lagi skuldbinding, sem endurspeglast í því að vera hollur þeim vinnustað sem starfað er á. Annars vegar er mæting sem helgast af hollustu og ábyrgðartilfinningu gagnvart vinnustaðnum og samstarfsfólki. Þriðja undirþemað er veikindi, sem getur skilgreint hollustu að því leyti hversu mikið er lagt á sig fyrir vinnustaðinn og samstarfsfólk. Fjórða og síðasta undirþemað er svo starfsmannavelta sem getur túlkast sem hollusta starfsfólks í starfsaldri.

4.1.1. Skuldbinding

Flestir viðmælendur finna mun á skuldbindingu starfsfólks eftir því hvort það er faglært eða ófaglært en Rúna er ósammála og telur muninn frekar vera einstaklingsbundinn. „Við erum alveg með faglært fólk hér í húsi sem er með minni tryggingu til starfsins heldur en þær sem eru yngri og ófaglærðir sem eru bara svo flottir persónuleikar.“ (Rúna).

Allir viðmælendur eru sammála um það að eldra starfsfólk beri sterkari taugar til vinnustaðarins og segir Gunnar að eldra starfsfólki sé meira umhugað um vinnumannorð sitt á meðan þeim yngri sé það ekki. Y-kynslóðinni sé mögulega meira umhugað um ímynd sína á samfélagsmiðlum frekar en því orðspori sem fer af henni í lífinu sjálfu. Þau sækja um vinnur út um allt og segi já við öllu en svo nei þegar á hólminn er komið því að þau eru búin að ráða sig annars staðar. „Ég geri bara ráð fyrir því við ráðningu í dag að 10-15% sem ég ræð hér í sumarvinnu, þó þeir séu búnir að skrifa undir ráðningarsamning, þeir mæta ekki.“ (Gunnar).

Stella nefnir að þeir sem séu innan við 25 ára séu alls ekki skuldbundin vinnustaðnum. Þess vegna þykir henni það sérlegt gleðiefni að ná að hafa ungt fólk í vinnu yfir langt tímabil.

Ég meina er með konu hérna sem er að hætta í næsta mánuði og hún er búin að vinna hérna í 35 ár eða eitthvað þannig. Þú ert náttúrulega auðvitað alltaf að fá færri þannig. Ég er líka með 2 sem voru að hætta í síðustu viku sem að eru fæddar 1990 og eru að hætta eftir 10 ár sko. (Stella).

Margir viðmælenda eru á saman máli og Alda sem hefur á tilfinningunni að unga fólk sé bara að vinna þarna til að fá laun. Fríða nefnir líka að þau séu mjög flottir starfsmenn meðan þau eru á staðnum, þeim líði vel, hugsi hlýtt til vinnustaðarins og tali fallega um hann út á við. Elsu finnst þau bara meira svona flöktandi þegar kemur að því að vinna lengi á sama staðnum. „Þau bara hugsa okei. Hér er ég núna og svo bara fara þau eitthvert annað eftir einhverja mánuði eða einhver ár eða.“ (Elsa).

Af þessu er að dæma að það er mjög merkjanlegur munur á því hvernig kynslóðirnar tengjast vinnustaðnum.

4.1.2. Mæting

Langflestir viðmælenda voru sammála um það að mikinn mun væri að finna hjá Y-kynslóðinni og þeim eldri þegar kemur að mætingu til vinnu. Í hugum flestra þykir mæting einn besti mælikvarðinn á hollustu starfsmanna. Það er sérstaklega áberandi þegar kemur að aukavinnu og útköllum en allir viðmælendur sammæltust um það að eldra starfsfólk brygðist oftast við kallinu og mætti almennt miklu betur til vinnu á meðan Y-kynslóðinni fannst það síður koma sér við eða fann til minni ábyrgðar. Hún vill síður meiri vinnu og bregst því ekki eins vel við að vinna aukalega ef upp kemur. Margir viðmælenda sögðu þetta valda dálítilli togstreitu á milli kynslóða og taldi Fjóra þetta geta verið áskorun til framtíðar.

Það er svona svolítið challenge í sambandi við þessa yngstu kynslóð. Og svo líka er fólk síður tilbúið að taka aukavinnu af því að fólk er að hugsa um fjölskylduna og bara einkalífið og svona eiga privat. Ég held að það geti verið svolítið challenge. (Fjóra)

Margir viðmælenda minntust á það að Y-kynslóðin væri þannig ekki eins til í að fórn sé fyrir vinnuna og eldri kynslóðirnar væru.

Það er alveg margt sem að maður horfir til eldri kynslóðarinnar, sem að sem stjórnandi þá er maður mjög skotinn í. Að fólk vilji nánast fórn sé fyrir vinnunna af því að það er það sem að mitt starf felst í að manna vaktirnar og að fólk sé til í að vinna eins og sleggjur og er aldrei veikt. Það er mjög aðlaðandi fyrir mig en er kannski ekki í stóra samhenginu mjög gott. (Lóa).

Gunnari og Gerðu fannst báðum frekar áberandi að yngra starfsfólk tæki ekki á sig ábyrgð þegar veikindi voru í húsinu heldur var það frekar eldra starfsfólkið. „Eldri huga meira að stofnuninni og samstarfsfólkinu en yngra meira að sjálfum sér. Svona það sem hefur ekki áhrif á þau skiptir ekki máli.“ (Gunnar). „Segjum að það vanti á margar vaktir. Eldra starfsfólk er bara guð ég verð að taka eitthvað af þessu og hjálpa til á meðan yngra starfsfólk er bara nei ég get það ekki.“ (Gerða).

Þegar kalla þarf á aukavaktir vegna álags merkja margir viðmælenda að Y-kynslóðin sé lakari við að hlaupa í skarðið heldur en eldra starfsfólkið. Hún lætur ekki ná í sig eins auðveldlega og eldra starfsfólkið og hafa Gunnar og Dóra bæði orð á því að yngra starfsfólk sé uppteknara af því að vita hvað þau fái í staðinn ef þau gera eitthvað fyrir vinnustaðinn. „Af hverju á ég að gera það fyrir þig þegar þú gerir ekki neitt fyrir mig?“ (Gunnar).

„En hinar kannski koma meira og spyrja sko What is in it for me? Þú veist hvað fæ ég í staðinn?“ (Dóra).

Fríðu finnst unga fólkið vilja vinna og svona en þau eru í skólanum og félagslífi og lifa efnismiklu lífi og vilja stýra því sjálf, en þau eru ekki til í að fórn sé fyrir vinnustaðinn þegar að kemur að því að kalla inn á aukavaktir og þess háttar, á meðan að þeir eldri telja sig skuldbundnari og gera ráðstafanir til að koma til móts við vinnustaðinn eða þær aðstæður sem samstarfsfólk þeirra getur lent í ef ekkert er að gert. Þau bara taka meiri ábyrgð í heildina og mæta til vinnu á meðan unga fólkið skiptir sér ekki af. Stella telur það líka geta verið uppeldistengt og því hvernig við kennum ábyrgð í samfélaginu í dag. „Það er meiri kannski umræða um frelsi miðað við hvernig var og minni umræða um ábyrgð.“ (Stella). Stella fær þá stundum á tilfinninguna að unga fólkið átti sig ekki á því hvaða áhrif þeirra fjarvera hefur á vinnustaðinn þ.e. meira álag á stjórnanda að finna í afleysingar og meira álag á starfsfólk ef ekki finnst í afleysingar, slakari þjónusta við skjólstaðinga og þar fram eftir götunum.

Fjóla telur það helst vera frekar þær yngri sem eru að taka sér frí svona eitthvað en það er ekkert áberandi. „Ég held að fólk líka sjái að þetta er þannig vinnustaður að það þarf

að kalla út fyrir veikindi og kannski að fólk hafi svona aðeins þínu ábyrgðartilfinningu. Og finni út hvernig staðan er og svona.“ (Fjóla). Fjóla telur unga fólkið vera meðvitað um að það sé erfitt að kalla út og því hugsi það sig tvisvar um áður en það tekur frí.

Flestir viðmælendur minnst á að yngri kynslóðin þarf miklu oftari að breyta og skipta vöktum en þær eldri. Stella bendir á að yngri kynslóðin sé vön meiri sveigjanleika og þurfi miklu oftari að skreppa frá á vinnutíma en þær eldri, sem tengist þá í flestum tilfellum ungum börnum en samt ekki alltaf.

Í því samhengi talar Rúna um að það unga starfsfólk sem er í hlutastarfi sé miklu tilætlunarsamara og geri meiri kröfur á að hún komi til móts og geri allt fyrir þá og hagi starfinu eftir þeirra lífi.

Af gögnum að dæma hér þá er augljóst að Y-kynslóðin er ekki eins holl vinnustaðnum og þau eldri sem sýnir sig í að þau stökkva síður til þegar vantar starfsfólk á vaktina.

4.1.3. Veikindi

Langflestir viðmælenda eru sammála um að yngra starfsfólk hafi lægri þröskuld þegar kemur að veikindum og séu gjarnari á að hringja sig inn veik þegar rétt um smávægileg veikindi sé að ræða. Eins hafa einhverjir viðmælendur orð á því að viðhorf til veikinda sé annað hjá ungu fólki í dag. Það þekkist að þau tilkynni sig veik til vinnu þegar þau ná ekki að redda vakt eða nenna ekki í vinnuna. Fjóla hefur á orði að það gæti tengst því að yngra starfsfólkið sé ekki eins helgað vinnunni og eldra starfsfólk sem mætir alltaf sama hvað. Margir viðmælendur minnstust á það að þau eldri reyna allt til að mæta til vinnu þrátt fyrir veikindi. Skammtímaveikindi eru þá miklu algengari hjá yngri kynslóðinni á meðan að langtímaveikindi einkenna frekar eldra starfsfólkið. Flestir viðmælendur tengdu þó margir við það að unga kynslóðin væri með ungu börnin og það útskýri þá eitthvað af veikindunum en þó ekki öll. Nokkrir töluðu um að það bæri svolítið á því að unga fólkið þekkti réttindi sín betur en skyldurnar.

Gunnar og Lóa vilja meina að ef mikið álag er í vinnunni þá vinni yngra starfsfólkið mikið og kvartar lítið yfir því heldur tekur það frekar út í veikindum og voru flestir viðmælendur því sammála. Lóa talar um mikið álag á móti litlum launum. „Þú veist þetta eru ömurleg laun og þessi vinnustaður gerir ekki neitt fyrir mig. Ég ætla bara að vera veik 2 daga í mánuði.“ (Lóa).

Margir viðmælendur nefna meiri tilhneigingu til veikinda um helgar. Þá sé meira af unga fólkinu að vinna sem eru þá að detta út svona eina og eina vakt. Rúna og Gerða hafa á orði að þau séu ekkert feimin við að tilkynna sig veik yfir heila helgi með stuttum fyrirvara.

Margir viðmælendur nefna að munurinn á kynslóðunum þegar kemur að veikindafjarvistum liggja í uppeldinu. Stella minnst á að áður hefði verið lögð meiri áhersla á það að standa sig en núna sé miklu lægri þröskuldur þegar kemur að veikindum. „Það er meiri bómull svona bara hvernig við öllum upp börnin okkar.“ (Stella).

Dóra, ásamt flestum viðmælendum, tengir lægri þröskuld gagnvart veikindum hjá yngra starfsfólki við minni skyldurækni eða skuldbindingu gagnvart vinnustaðnum. „Þeim er kannski meira svona sama um vinnustaðinn af því að þegar einhver er veikur að þá er komið upp ákveðið vandamál sem þarf að leysa. Ég bara veit það ekki. Það er rosalega vinna að finna einhvern annan.“ (Dóra).

Nokkrir viðmælendur nefna að eldra starfsfólk hafi alveg orð á tíðum veikindum yngra fólksins og segir Stella að þau býsnist yfir því. „Já já, það er þú finnur það alveg að þeim finnst þetta þínu aumingjaskapur eða hvað er þetta með unga fólkið í dag.“ (Stella).

Eins höfðu viðmælendur margir á orði að veikindatíðni væri að aukast hefur Fríða á orði að unga fólkið sé sjálfhverfara þegar kemur að veikindum. Það sé mjög ólík nálgun nú og þá og einstaklingurinn er meira í fyrsta sæti sem er gott en það vantar að fólk komi til móts við vinnustaðinn. „Maður tekur símtöl: ég held ég sé að fá í magann, ég held ég sé að verða veik, ég svaf svo illa í nótt. Það hefði bara engum dottið í hug að segja þetta fyrir nokkrum árum.“ (Fríða).

Gerða er svo sammála Fríðu um að unga kynslóðin sé ekkert að hugsa um hvað gerist innanhúss í kjölfarið og það álag sem því fylgir að finna annan starfsmann. Það er í samræmi við það sem margir viðmælenda töluðu um. Rúna og Elsa sammæltust um það, ásamt fleirum, að þegar kemur að veikindum þá finnist yngra starfsfólki það eiga rétt á að nýta veikindadagana sína, sem þau gera, og séu almennt betri við sig.

Helmingur viðmælenda hafði sérstaklega orð á því að tilhögun veikinda eru að breytast hjá Y kynslóðinni þar sem að kvíði virðist vera sífellt algengara vandamál og þá

sérstaklega svona síðustu 3-5 árin. Mikið sé um að fólk sé að draga verulega úr vinnuframlagi eða jafnvel hætta vegna andlegra veikinda. Stella minnst á að þeim sumarstarfsmönnum fjölgi sem tilkynna yfirmanni að þau séu með kvíða og nefnir Rúna einmitt líka að unga fólkið sé mjög opið með þessi vandamál sín og tali ófeimið um þau. Rúna og Alda vilja meina að þetta vandamál, sem fer ört stækkandi, tengist því mikla álagi og kröfum sem eru í öllu og fólk þannig rambi á barmi kulnunar.

Fríða nefnir að ein ástæða þessara auknu veikinda geti verið að unga fólkið í dag geti verið að ofkeyra sig. „Sumir eru kannski í tveimur vinnum og skóla og svo á toppnum í félagslífinu.“ (Fríða).

Alda minnst á að þegar mikið álag er í vinnunni sé álagið jafnt á öllum en að þá verði meira um brottfall í veikindi hjá yngra starfsfólki. Hún tengir það líka því álagi sem lífinu fylgir. „Ég held líka að það skapist svolítið að þær eru með ung börn og þær eru í líkamsrækt og þær eru í þessu og hinu. Og allt að gerast og þær bara verða frekar veikar.“ (Alda).

Þær telja mikilvægt að stjórnendur séu vakandi fyrir þessu hjá starfsfólki sínu og grípi inn í sé þess þörf. Alda hefur þá nýverið skipað tvo starfsmenn í veikindaleyfi. „Og þær tvær sem ég fékk til að hægja á sér þær eru bara komnar á frekar hættulegan stað. Alveg kornungar stelpur.“ (Alda).

Alda trúir á mikla vakningu í þjóðfélaginu og að vandamálið eigi ekki eftir að versna heldur batna. Sigrún aftur á móti nefnir að ástæða sé til að hafa áhyggjur fyrir framtíðina og þurfi því virkilega að fara að einbeita sér að því að mæta þessu vandamáli, styrkja fólk sem er að berjast við kvíða og beina því í réttan farveg.

Af þessu að dæma þá er ljóst að Y-kynslóðin er veik í miklu meiri mæli en eldra starfsfólk og hefur á sama tíma minni ábyrgðartilfinningu gagnvart vinnustaðnum og ekki þá til í að leggja eins mikið á sig og eldra starfsfólkið.

4.1.4. Starfsmannavelta

Flestir viðmælenda töldu starfsmannaveltu hærri hjá Y-kynslóðinni en að mörgu leyti lægi það í hlutarins eðli þar sem að þau væru á þeim stað í lífi sínu þar sem verið er að mennta sig og svona á milli menntunar og framtíðarstarfs. Flestir viðmælendur töldu það líka tengjast minni skuldbindingu og töldu Y-kynslóðina ekki vera eins

skuldbundið og fólk var hér áður fyrr. Þau vinni skemur á sama stað og tengist honum því síðar böndum. Eins minntust margir á að eldra fólkíð væri ekki mikið fyrir að breyta og héldi sig þá bara í sama starfinu. Hvort það væri tengt kynslóðinni eða hvort það væri aldurinn, þ.e. að erfiðara væri að fá vinnu annars staðar, gátu viðmælendur ekki áttað sig á. Á vissum stöðum breytist starfsmannahópurinn mjög ört og á öðrum er hann orðinn frekar fullorðinn. Starfsmannaveltan virðist fara mikið eftir aldurssamsetningu starfsfólks, tilhögun starfsins, launum, álagi og hvort að fólk sé faglært eða ekki.

Stella telur ástæðuna vera að unga fólkíð sé ekki eins helgað vinnustaðnum og skuldbindingin þannig miklu minni en hjá eldra starfsfólkinu. Ef önnur tækifæri bjóðist, þá stökkvi þau á þau. Fríða nefnir að mikið minna sé um starfsmannaveltu hjá eldra starfsfólki sem getur verið kostur og galli því að starfshópurinn getur þá orðið töluvert fullorðinn.

Sigrún minnst á að ungt fólk í dag hafi meira sjálfstraust, það séu öðruvísi tengingar á vinnumarkaði, allt svo miklu opnara og upplýsingar miklu aðgengilegri.

En það er auðvitað svona ákveðið trend sem að maður sér og það er í rauninni hvernig yngra fólk svona almennt hérna horfir á tíma sinn og er ekki til í einhvernveginn þetta að láta bjóða sér hvað sem er. Er alveg til í að hérna bara taka sig upp og breyta ef það er ekki ánægt, þá vílar það því ekkert fyrir sér endilega. (Sigrún).

Margir voru sammála Gerðu og Gunnari sem höfðu bæði orð á því að unga kynslóðin væri frekar tilætlunarsöm í þessum málum. Þau fá aðra vinnu og vilja þá bara hætta á morgun. Gerða telur þau ekki bera virðingu fyrir réttindum og skyldum og Gunnar vill meina að þau átti sig ekki á því undir hvað þau skrifa í ráðningarsamningnum, hvort sem um ræðir uppsagnarfrest eða vinnuálag.

Ég er að fara að gera þetta núna og ég vil bara losna hédan. Það er líka svolítið svona samfélagið bara. Við bara eigum alltaf svo mikinn rétt á öllu og höldum að við getum bara gert það sem okkur sýnist. Ég held að það sé líka svolítið svona það. (Gerða).

„Þau hafa bara ekki vitneskju um það að það er annað í laun hvort sem þú ert að vinna á kvöldin eða á daginn. Útköll, yfirvinnu. Þau bara þekkja þetta ekki alveg.“ (Gunnar).

Þau Fjóla, Gunnar og Gerða nefna það sérstaklega að starfsmannaveltan hafi mikið með starfsöryggi og vinnuframboð að gera og rifjaði Fjóla upp hvernig málin stóðu eftir hrúnið.

Á þeim árunum þarna rétt eftir það þá þorði enginn að hreyfa sig sko ef að þú fékkst vinnu þá bara hélstu í hana. En svo bara þegar það fór að verða meira þá þorir fólk meira að fara að hreyfa sig en það er þá aðallega yngra fólkið sko. (Fjóla).

„Fólk rígheldur í störfunni en um leið og góðærið byrjar þá minnkar hollustan“ (Gunnar). Gunnar er viss um að há starfsmannavelta tengist breyttu viðhorfi kynslóðanna, þ.e. að þeir sem hafa gegnt sama starfi í 20 ár í dag, hafi ekki tilhneigingu til að skipta um starf, en þegar unga fólkið hafi verið á sama vinnustað eftir 20 ár, þá muni það samt hafa tilhneigingu til að vilja skipta um starf.

Af þessu að dæma er ljóst að Y-kynslóðin er meira viðriðin háa starfsmannaveltu en eldra starfsfólk og er munurinn mjög markverður. Eins þegar horft er yfir allt saman þá er bersýnilegt, miðað við það sem hér stendur að ofan, að eldra starfsfólk sýnir vinnustað sínum langtum meiri hollustu en Y-kynslóðin. Það virðist vera rótgrónara og setur vinnuna frekar í fyrsta sæti, með langan starfsaldur, mætir miklu betur og bregst við ef manna þarf aukavaktir, er sjaldan eða aldrei veikt og skiptir sjaldan um vinnu. Öllum þessum atriðum virðist vera öfugt farið hjá Y-kynslóðinni.

4.2. Breytingar

Allir viðmælendur voru sammála um það að eldra starfsfólk ætti mun erfiðara með breytingar á vinnustaðnum en það yngra. Telja þeir helstu ástæður þess að eldra starfsfólk hafi unnið lengi á sama vinnustað þar sem það þekkir allt út í gegn og eigi erfitt með að fara út fyrir þægindarammann. Einhverjir vilja meina að það sé kannski farið að horfa til eftirlaunaáranna. Yngra starfsfólk er ekki jafn vanafast, hefur ekki unnið jafnlengi á sama staðnum til að vera búíð að festa sig í sessi og dottin í formfasta rúttinu. Ungu fólkið er opnara fyrir breytingum og þykir þær spennandi enda vanara að takast á við dýnamískt umhverfi en eldra fólkið sem hefur kannski ekki áhuga á að takast á við breytingar rétt fyrir starfslok. Þau undirþemu sem komu fram hér eru í fyrsta lagi sveigjanleiki/aðlögunarhæfni, sem eru viðbrögð við breytingum. Annað undirþemað er álag og stress sem tengist breytingum á þann hátt að breytingar geta stundum orsakað álag og stress. Þriðja undirþemað, tækni, er svo einfaldlega síbreytilegt í sjálfri sér.

4.2.1. Sveigjanleiki /aðlögunarhæfni

Langflestir viðmælenda voru sammála um það að unga kynslóðin byggi yfir meiri sveigjanleika og aðlögunarhæfni en eldra starfsfólkið og væri miklu fljótari að tileinka sér nýja hluti og breytta verkferla. Ungu starfsfólkið er heilt yfir lausnamiðaðra og tekur frekar af skarið við að fara út fyrir kassann á meðan að eldra starfsfólkið vill halda í hefðir og engu breyta.

Rúna, ásamt flestum viðmælendum, talar um áberandi mun á fyrstu viðbrögðum við breytingum. Eldra starfsfólkið tekur ekki vel í breytingar og er ástæða þess oft sú að þeim finnst breytingar vera óþarfar. „Vó hvað ertu núna að fara að gera, hvað ertu að fara að breyta þessu, einhverju sem er gott og virkar.“ (Rúna).

Fyrir þeim yngri þarf að hafa reglulegar breytingar svo að hlutirnir séu áhugaverðir og spennandi. Ungu fólkið er því miklu opnara fyrir breytingum. „Það þarf eitthvað að vera svona í gangi, til að halda þeim á tánum einhvernvegin. Ef það er sami rythminn endalaust þá bara nenna þær þessu ekki.“ (Rúna).

Gunnar bendir líka á að unga fólkið hafi ekkert á móti breytingum svo lengi sem þær hafi ekki bein áhrif á þau. „Fyrsta spurningin er hefur þetta áhrif á launin mín? Nei. Hefur þetta áhrif á hvernig ég vinn? Nei. Okei þá.“ (Gunnar).

Gerða tekur sem dæmi að innan hennar stofnunar séu tvær deildir þar sem á annarri deildinni flokkist langflestir sem eldra starfsfólk en á hinni séu næstum bara ungir að vinna saman. Ungu deildina þarf hún minna að styðja við en þá eldri þar sem þarf að aðstoða við að fara út fyrir kassann til dæmis. Lóa skilur það öryggi sem felst í því að halda í vanann og hefðirnar.

Já þetta er bara ákveðið öryggi að vera að gera eitthvað sem þú gerir alltaf og það er ákveðið öryggi í því og ákveðin öryggishegðun sem við þekkjum öll og frekar eftir því sem árin líða. Þá viljum við það frekar heldur en nýjungar. (Lóa).

Flestir viðmælenda sýna þessu skilning með því að gefa eldra starfsfólki sínu meira svigrúm og lengri tíma til að taka breytingunum því að það kemur oftast til sín á endanum eftir að það hefur vanist tilhugsuninni.

Elsa telur vanafestuna sem einkennir eldra fólk mikið vandamál. Það vill síður breyta um umhverfi eða vinna á öðrum deildum sem hún telur að myndi hafa mjög svo góð áhrif, það myndi breikka getu starfsfólks svo um munaði. Í tengslum við þetta hefur

Elsa orð á því að henni þyki óæskilegt að vinna svo lengi á sama vinnustað að maður festist í venjum.

Eitt er nefnilega að eldra starfsfólkið svona hinum megin og hérna, það er bara eiginlega alls ekkert til í að fara hérna á milli. Á meðan að sko, ég vil þjálfa þetta nýja starfsfólk sem er að koma hérna inn hvort sem að það er eldra eða nýtt að geta farið hérna á milli. (Elsa).

Langflestir viðmælenda hafa orð á því að auðveldara sé að nálgast unga fólk með breytingar eða gagnrýni á núverandi verklag. Þau yngri taki almennt vel í slíkt og nefnir Fríða að þau eigi oft auðveldara með að taka gagnrýni um hvað betur megi fara í þeirra fari eða vinnulagi, og nýta sér það til uppbyggingar. Aftur á móti þarf að fara varlega að eldra starfsfólki ef það þarf að gagnrýna eitthvað því þau taka því mjög persónulega og fara í vörn ef það þarf að breyta einhverju.

Elsa, Fríða og Arna er sammála um að eldra starfsfólk vilji bara hafa allt eins og eigi það til að fara í vörn, verða neikvætt og kenna öðrum um ef ekki gengur vel. „Þetta er bara varnarháttur og þetta er svolítið gamla sko, skiluru. Þetta er bara ég er hérna og ég kann þetta og þú veist. Ekki stugga við mér sko.“ (Fríða).

Gerða, Sigrún og Rúna sýna þessu skilning og hafa m.a. borið á það ráð að gefa þeim eldri mikinn tíma og svigrúm til að takast á við breytingarnar samanber upplifun Rúnu af breytingum:

Og það er miklu erfiðara að fá til dæmis sko við erum hérna 95% konur og það er alltaf erfiðara að fá eldri konurnar að taka eitthvað og hey við ætlum bara að gera þetta allt öðruvísi. Það er mjög erfitt en það tekst alltaf en það þarf rosalega mikið klapp og strjúk og hvatningu. (Rúna).

Þetta er bara óþægileg hugsun og það sé einhvernveginn verið að ráðast inn í þeirra líf og af hverju mega hlutirnir ekki bara vera svona og það virkar svona og þetta er svona þægindaramminn er bara þarna og það er mjög erfitt að fara út fyrir hann. (Sigrún).

Þegar rýnt var betur í þann þátt kom Fríða inn á það að mögulega hafi það áhrif hér að eldra starfsfólk sé í föstu starfi í meira mæli en það yngra sem eru þá helst að koma inn í hlutastarf og skólafríum. Þannig sé unga fólk mótækilegra fyrir breytingum því það nær ekki að festast í sama farinu eins og þá eldra starfsfólkið. Eins veltir hún upp hvort að ástæða fyrir þessum mun sé einfaldlega að ungt fólk sé bara tilbúnara á hverjum tíma af því það er ungt en ekki af því að það er af vissri kynslóð og þannig öðruvísi þenkjandi. „Kona sem var á deild þar sem verið var að innleiða breytingar hún ætlaði bara að hætta. Ég er of gömul fyrir breytingar.“ (Stella).

Af þessu að dæma hér að ofan er áberandi að Y-kynslóðin er sveigjanlegri en eldra starfsfólk í því hvernig hún tekst á við breytingar en þær eru henni bersýnilega auðveldari en þær eru eldra starfsfólki. Y-kynslóðin virðist líka vera fljótari í að aðlaga sig að breytingum, er fljótari að læra nýja færni og tileinka sér hana en eldra starfsfólk.

4.2.2. Álag og stress

Langflestir viðmælendur voru sammála um það að viðbrögð starfsmanna við álagi og stressi sé meira persónubundið og þá minna tengt kynslóðunum. Samt sem áður minntust frekar margir á það þegar það þarf að breyta út af vananum, sem þarf t.d. að gera þegar ástand eins og undirmönnun skapast, þá fylgir því einstaklega mikið álag fyrir eldra starfsfólkið. Þeim finnst erfitt að þurfa að breyta út frá vananum og gera hlutina öðruvísi og í því liggur hluturinn. Þess háttar ófyrirsjáanlegar breytingar virðast leggjast mun verr í eldra starfsfólk en Y-kynslóðina.

Fríða, Stella og Arna eru allar á sama máli og segja að þegar slíkar aðstæður koma upp þá sé yngra fólkið álagspolið og lausnamiðaðra en eldra starfsfólk þoli illa þannig álag af því þá þarf að breyta út af vananum og gera öðruvísi til að mæta því. Eldra fólkið getur tuðað mikið yfir því en yngra fólkið mætir því bara og ekkert fjas.

Pau bara átta sig á því að þegar það vantar fólk þá er ekki hægt að gera allt. Þá, þær eru bara flottar að átta sig á því og gera það sem þær geta og skipuleggja sig eftir því. Mér finnst þær höndla það miklu betur en þær eldri. (Arna).

Gunnar er sammála því að þótt eldra fólkið sé duglegra að stíga inn þegar vantar þá tuði það samt mikið yfir því í leiðinni. Unga fólkið segir ekki mikið á meðan að á álaginu stendur en tekur það svo frekar út í veikindum. „Já það var mikið að gera í gær þannig að ég bara nenni ekki að vinna í dag af því að ég er bara þreyttur.“ (Gunnar).

Rúna telur eldra starfsfólkið duglegra að tjá sig um álag beint við stjórnendur á meðan að Y-kynslóðin talar fyrst sín á milli í svólítinn tíma áður en þau koma og greina frá. Gerða minnst á að yngri starfsmenn bregðist miklu betur við álagi og það tengist einmitt því að vera sveigjanlegur á móti því að vera vanafastur eins og eldri starfsmennirnir þykja vera. Hún ber saman tvær deildir þar sem að á annarri eru flestir og á hinnu eru flestir yngri. Hún upplifir þetta þannig:

Þarna erum við bara með eina hæð þar sem við erum að tala um að það er bara meira álag einhvernveginn. Það hefur bara einhvernveginn raðast þannig. En þar eru enn bara svona 80% af starfsmönnum sem eru fædd 1980 og yngri og þar hefur bara verið rosalega til happs að þar eru yngri starfsmenn þarna. Það er miklu auðveldara að fara út fyrir rammann. Gera þetta eftir hádegi eða aðeins meira en vanalega án þess að vera.. Og það er líka bara líkamlega og alltsaman. Þær vinna aðeins hraðar. Og bara allt öðruvísi. Og svo er það þessi hæð sem ég var að nefna þar sem að eru bara flestir eldri starfsmenn og þar má bara voðalega lítið út af að bregða þannig að það verði bara allt alveg bara rosalega óyfirstíganlegt. (Gerða)

Lóa er þessu ósammála og heldur því aftur á móti fram að Y-kynslóðin tjái sig meira um þreytu og álag og hafi minna úthald á meðan eldri haldi sér betur undir álagi. „Annaðhvort er það einhver lærð hegðun eða þá að þeir bara tjá sig ekki um það.“ (Lóa).

Sigrún talar um að viðbrögð við álagi séu alltaf persónubundin þó að með aukinni reynslu þá gefi það forskot á að takast á við það. Hún talar einnig um að eldra fólk sem komið er á seinasta hluta starfsævinnar eigi það til að vera kannski stressaðra þar sem það finnur að starfgeta er farin að dvína og það mögulega hrætt um að ráða ekki við krefjandi aðstæður, hvorki líkamlega né andlega.

Þá er ég að tala um jafnvel 55 ára eða 60+. Þá finnur fólk að það hleypur ekki eins hratt þegar það þarf að komast hratt yfir og þá jafnvel maður verður eðlilega hægari og sjónin eða heyrnin eða hvað sem er aðeins farið að gefa sig og það gerir fólk óöruggara. (Sigrún)

Af þessu að dæma hér að ofan er mun að finna á milli kynslóða í því hvernig þau virðast bregðast við því álagi sem ófyrirsjáanlegar breytingar í vinnuumhverfinu getur haft í för með sér. Y-kynslóðin virðist þola álagið betur á þann háttinn þó svo að eldra starfsfólk, í ljósi reynslu sinnar, getur verið að leysa ýmis mál betur undir álagi.

4.2.3. Tækni

Allir viðmælendur eru sammála um það gríðarlega forskot sem yngri kynslóðin hefur á eldra starfsfólk hvað varðar tækni og tæknilæsi. Innleiðingar á nýjum kerfum innan stofnana ganga misvel og tekur þá lengri tíma hjá þeim eldri í öllum tilfellum. Allar hafa þær tileinkað sér samfélagsmiðla, Facebook eða Workplace, sem nýtast þá bæði til að manna vaktir og til upplýsingagjafar. Á öllum þessum vinnustöðum eru einhverjir innan starfshópsins ekki á samfélagsmiðlum og tilheyr þeir næstum undantekningarlaust elstu kynslóðinni. Það er munur á því hvernig kynslóðirnar nálgast tæknina og í hversu miklum mæli. Á meðan einn er einungis með tölvupóst sem hann

skoðar endrum og eins eru aðrir sítengdir allan sólarhringinn. Munur er á eftir kynslóðum hvaða tækni hver nýtir sér. Flestir reyna að fá allan starfshópinn til að koma saman á einum stað og gengur það misvel, þá sérstaklega þar sem elsta starfsfólkið þykir torlæst á tæknina.

Stella og Fjóla tala báðar um að eldra starfsfólk sé mjög hrætt við tæknibreytingar og innleiðingu á nýjum kerfum, séu varla með tölvupóst, hvað þá annað. „Fólk þurfti að læra á það og svona og maður heyrir kannski svona meira tuð (hlær) eða meira svona að velta fyrir sér hvort að það sé þörf á þessu og hvað á þetta að skila og svona.“ (Fjóla).

Yngra starfsfólkinu þykir aftur spennandi að innleiða ný kerfi og er miklu fljótara að tileinka sér tölvutæknina. Ástæða þess er bara sú að þau eru vön tækni og tækninýjungum og eru bara af þessum heimi annað en mörg þeirra elstu sem lærðu án tölva á sínum tíma og hafa því setið eftir í þessum málum. Lóa nefnir að oft sé unga starfsfólkið sjálft búið að afla sér upplýsinga um nýjungar sem verið er að innleiða. Þannig finni þau bara út úr hlutunum sjálf og tileinki sér á meðan að eldra starfsfólk þarfnist meira utanumhalds og útskýringa.

Dóra telur miklar tæknibreytingar geta verið bugandi fyrir eldri kynslóðir sem eigi erfiðara með tæknina. Þetta eigi þó ekki við um alla. Af þessu að dæma hér að ofan þá kemur vel fram að Y-kynslóðin er mun tæknilæsari en eldri kynslóðir sem virðist það liggja einhvernveginn í hlutarins eðli vegna þess að sú hún hefur alist upp með tækni sem er mikið stærri partur af henni annað en eldra starfsfólk sem kynntist tækni meira á seinni árum og virðist, sumt hvert, þannig þurfa að hafa meira fyrir því að tileinka sér hana.

Það sem kemur hér fram er að þegar ófyrirsjáanlegar breytingar verða í umhverfinu virðist Y-kynslóðin vera betur í stakk búin til að takast á við þær. Hún er fljótari að aðlagast og tileinka sér nýtt form og er ekki eins föst í venjum og eldra starfsfólk. Sú vanafesta, sem einkennir eldri kynslóðir, virðist valda því meira álagi þegar eitthvað breytist í starfinu sem ekki var viðbúið. Þar sem eldri kynslóðir eru fastari fyrir og ekki með eins góða aðlögunarhæfni er eðlilegt að það eigi erfiðara með að tileinka sér tækninýjungar sem uppfærast í sífellu. Það, aftur á móti, er eitthvað sem Y-kynslóðin hefur alltaf þekkt og bregst því vel við.

4.3. Samband stjórnenda og starfsmanna

Flestir viðmælenda upplifðu ekki áberandi mun á væntingum starfsmanna til sín eftir aldri. Eldri eru óvanari þeirri ábyrgðardreifingu sem er í dag og eru von því að aðrir taki ákvarðanir um stefnur og segi þeim svo hvað á að gera. Yngra starfsfólk er aftur á móti vanara því að hafa samráð við yfirmann sinn og leggur óhrætt orð í belg ef því finnst að eitthvað þurfi að laga eða gera öðruvísi. Eins þykir áberandi að yngra starfsfólk er mun opnara með eigin tilfinningar og deilir þeim óhikað með stjórnendum. Nokkrir viðmælendur telja Y-kynslóðina vera duglegri að tjá sig um vandamál í vinnunni beint við yfirmenn á meðan eldri kynslóðir lætur nægja að tala um vandamál sín á milli og fer ekkert ofar en það. Gunnar kemst svo að orði: „Þær koma og segja þetta er ekki í lagi. Ég ber virðingu fyrir því.“ (Gunnar).

Margir viðmælenda tala um að Y-kynslóðin sækist eftir svörum, hún sé hreinskilin og beinskeytt og óhrædd við að tjá sig, sem þykir kostur. Fjóla, Lóa og Dóra er á þessum nótum og nefna að Y-kynslóðin vilji fá rök fyrir því sem verið er að gera og lætur heyra í sér ef því líkar ekki verkið. Hún á líka auðveldara með að tjá sig opinskátt um tilfinningar sínar en eldra starfsfólkið, samanber upplifun Lóa: „Það er kannski ekki eins hrætt við að berskjalda sig. Það er bara svona eins og það er.“ (Lóa).

Aftur á móti er það tilfinning margra að eldra starfsfólkið segi bara já við öllu og sé þannig vanara því að yfirmaður taki ákvarðanir og gefi fyrirmæli eins og tíðkaðist kannski meira hér áður fyrr. Alda er sama sinnis og segir að eldra starfsfólkið geri oft bara það sem þeim er sagt.

Lóa telur ástæðuna jafnvel vera að eldra starfsfólkið sé kannski hræddara við að missa vinnuna og verða atvinnulaust, eitthvað sem unga fólk hefur ekki eins miklar áhyggjur af. Hún kemst svo að orði: „...en þegar þú ert 55 ára plús þá er erfitt að fá þér nýja vinnu ég tala nú ekki um þegar þú ert um sextugt. Það er ekki eftirsóttur aldur inn á nýjan vinnustað og það spilar mjög stóra rullu.“ (Lóa).

Eins taldi Stella það mjög einstaklingsbundið hvernig fólk tjáir sig. Það eru alltaf einhverjir sem eiga auðveldara með það og að hennar mati tengist það ekki kynslóðum. Gerða taldi auðveldara að nálgast yngra starfsfólkið en það eldra og áleit það vera vegna breyttra áherslna í stjórnun síðari árin. Eldra starfsfólk vill bara og finnst að stjórnendur eigi að gera hlutina og laga þá og taka ekki af skarið sjálfar á meðan að yngra fólk kann að meta að geta tekið af skarið og sé þannig sjálfstæðara.

Sko mér finnst auðveldara að nálgast yngri starfsmennina, þeir eru tilbúnir á svona á jafningjanótum. En stundum eru þær svolítið svona. Sko stjórnendur í gamla daga voru svolítið svona á öðru kalíberi sko. Ég er svolítið svona að hérna, ýta því út. Ég er bara jafningi allra og ef það vantar hérna uppi á hæðum þá fer ég upp og aðstoða. Ég er kannski svolítið búin að brjóta bara þau lögmál sem þau voru með til stjórnenda. En mér finnst þær bara bera virðingu fyrir mér, þessir báðir hópar en yngri hópurinn er svona meira til í að koma og spjalla og segja hvað þeim finnst en hinar bíða svolítið. (Gerða).

Fjóla tekur það líka fram að eldra starfsfólk sé óvanara þeirri ábyrgðardreifingu sem er meira við lýði í dag og tengist þá viðhorfi til stjórnunar í gegnum tíðina. Þannig hefur unga fólk meira sjálfstraust í dag en ungt fólk hafði mögulega í þá daga.

...kannski já þú veist svona mismunandi hvað á ég að segja, hvernig fólk hefur upplifað vald í gegnum tíðina, hvernig stjórnendur eru og svo líka bara já tíðarandi og svona. Bara kannski ekkert vant því þegar það var yngra að þurfa að taka þessa ábyrgð og gera þetta. Það voru kannski einhverjir aðrir sem kannski gerðu það meira. En svo núna kannski er farið að koma meiri kröfur á unga fólk og taka ábyrgð og kannski svona meira í inn í námið og svona. (Fjóla).

Af því sem fram kemur hér að ofan liggur fyrir mun sé að finna á því hvernig kynslóðirnar eiga í samskiptum við yfirmenn sína. Fram kemur að Y-kynslóðin er óhræddari við að nálgast stjórnendur á meiri jafningjagrundvelli en eldra starfsfólkið, vera í samráði við þá og segja sínar skoðanir. Hún virðist líka eiga auðveldara með að vera opin ská með eigin tilfinningar og opna sig fyrir yfirmanni sem tíðkast þá ekki eins hjá eldra starfsfólki. Þau virðast eiga auðveldara með að láta yfirmann taka ákvarðanir og segja sér hvað þau eigi að gera.

4.4. Vinna og einkalíf

Allir viðmælendur voru sammála um það að yngra fólk í dag legði meira upp úr því sem kallast jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Eldra starfsfólk er gjarnara á að setja vinnuna í forgang en algengara er að Y-kynslóðin og X-kynslóðin leggi meira upp úr því að eiga tíma með fjölskyldunni og stunda áhugamálin en að stunda vinnu. Viðmælendur nefndu flestir að unga fólk í dag hafi svo mikið annað að gera en bara vinna og það þarf að sinna því öllu. Það gerir þá meiri kröfur á vinnuveitendur um að láta vinnuna passa í kringum lífið svo að það geti leyft sér fleira. Eldra fólk er meira í því að láta lífið passa í kringum vinnuna, er forsjálla og skipulagðara ef það þarf að skipta vöktum vegna viðburða í einkalífinu. Það hefur borið á því að tíðarandinn sé að breytast og að það þyki mikilvægara nú en nokkru sinni fyrr að sinna einkalífinu vel til

jafns til við vinnu. Þau undirþemu sem hér komu fram eru tvö, annars vegar jafnvægi á milli vinnu og einkalífs sem tengist því að reyna að láta vinnu og einkalíf flúttu vel saman, hafa það jafnfætis í stað þess að láta annað yfirtaka hitt. Frítaka er hitt undirþemað þar sem komið er inn á hvernig starfsfólk forgangsraðar hlutunum og upp að hvaða marki það leyfir sér að taka sér frí frá vinnu til að sinna einkalífinu.

4.4.1. Jafnvægi á milli vinnu og einkalífs

Allir viðmælendur telja að eldra starfsfólk setji vinnuna í fyrsta sæti á eftir fjölskyldunni og nefnir Gunnar dæmi þess að vinnan sé lífið hjá þeim elstu, allt sem lífið snýst um er í vinnunni. Gerða er á sama máli og hefur á orði að vinnan sé líka félagslíf eldra starfsfólksins. Það er upplifun Gunnars: „Já þetta er umhverfi þeirra sem þau hrærast í daglega. Börnin eru farin og barnabörnin eru kannski orðin það gömul að þau leita ekki til ömmu og afa lengur. Þannig að þetta er félagsskapurinn þeirra.“ (Gunnar).

Viðmælendur voru að mestu sammála um að Y-kynslóðin og stór hluti X-kynslóðarinnar legði meira upp úr því að hafa meira í lífinu en bara vinnuna. Margir nefna að það eigi rætur sínar að rekja til þess að unga fólkið eigi ungu börnin en tala jafnan um að það eigi ekki við í öllum tilfellum. Gunnar telur það liggja í hlutarins eðli að einkalífið hafi meira vægi þegar fólk er undir 25 ára aldri. Allir viðmælendur finna til þá skýringu að unga fólkið er með meira í gangi í lífinu en bara vinnuna. Þau séu meira að fara til útlanda og hiki ekki við að skipta vöktum til að komast í party á meðan að eldra starfsfólki myndi ekki detta það til hugar. Rúna og Fjóla komast svo að orði: „En mér finnst þau gera rosalega mikið. Það er kannski líka bara það. Það er svona ætlast til þess að þú sért bara allstaðar.“ (Rúna).

Það getur ekki unnið kvöldvakt á fimmtudögum af því það er í fótbolta og svo er það í tónlistarskólanum þennan dag og það þarf þá að vera í fríi þarna og svo frí þegar það er skólafrí hjá börnunum og svona. Það er svona, þó að fólk sé með börn eða ekki, þá er svona krafa að allt gangi já, allavega hjá yngra fólkinu. (Fjóla).

Lóa nefnir það sérstaklega hversu gott henni þyki að unga kynslóðin geri meiri kröfur á að eiga gott einkalíf:

Við erum aðeins hérna að svona að vera meðvitaðri um það að við erum ein heild. Ég er ekkert bara vinnu-ég og fjölskyldan tengist inn í mig og áhugamál. Það er eitthvað sem að var ekki viðurkennt hérna hjá eldri kynslóðinni. (Lóa).

Fríða telur nú á seinni árum eldra starfsfólk vera að tileinka sér meira hugsunarhátt þeirra yngri þegar kemur að þessum málum. Í dag ríki góðæri og fólk geti þannig leyft sér að vinna minna. Samanber því sem hún hefur að orði:

En það sem er skemmtilegt við þann punkt og ég er búin að þæla döldið í því að mér finnst fyrir örfáum árum þá var eldra starfsfólkið að pirra sig á þessu. En nú er eldra starfsfólkið að læra svolítið af þessu. (Fríða).

Af þessu að dæma er mikils munar að gæta í því hvernig kynslóðirnar forgangraða vinnunni á móti einkalífi, áhugamálum og þess háttar. Uppgangskynslóðin sker sig hér úr með sinni vinnuelju og því að fórna sér meira fyrir vinnuna en hinar tvær kynslóðirnar. Það er þá í samræmi við það sem kemur fram undir þemanu hollustu hér að ofan.

4.4.2. Frítaka frá vinnu.

Stór hluti viðmælenda var sammála um að það er áberandi hvað Y-kynslóðin þarf meira að fá frí og skipta út vöktum en það eldra og er það í samræmi við það sem kemur fram að ofan að eldra starfsfólk skipuleggur lífið meira út frá vinnunni á meðan að Y-kynslóðin skipuleggur vinnuna út frá lífinu. Höfðu fjölmargir orð á því að þeim myndist unga fólkið vera miklu tilætlunarsamara í garð vinnustaðar þegar kemur að því að redda frí, jafnvel með litlum fyrirvara. Rúna upplifir það svona:

Ég held að þau séu ekki með, einhvernveginn þau eru meira frökk til að spyrja mig bara, getur þú ekki reddað þessu bara. Það er ekki að þau séu eitthvað frek á mig sko, þau bara eru ófeimin við að spyrja. (Rúna).

Þannig setja þau sig oft í fyrsta sætið og virðast ekki átta sig á því hversu mikil vinna fer í gang við að finna annan starfsmann í staðinn fyrir þau. Að mati Fríðu ber fólk ábyrgð á þessari skuldbindingu við vinnustaðinn þar sem við erum búin að bjóða okkur fram og vera ráðin umfram aðra en yngsta kynslóðin er ekki alltaf að átta sig á því.

Elsa hefur sérstaklega orð á því að hlutirnir hafi breyst mikið nú síðustu árin á þann veg að það sumarafleysingafólk sem er hugsað til afleysinga á sumrin þurfi líka að vera í frí og geta þá kannski bara unnið í tvo mánuði af þremur og þá í 70-80% í stað 100% vinnu eins og tíðkaðist hér áður fyrir hjá sumarstarfsfólki. Elsa kemst svo að orði:

Að þegar þau eru að koma hérna að vinna á sumrin þá er bara sagt: Heyrðu ég ætla að byrja að vinna 1.júlí af því að ég ætla að taka mér frí í júní eða bara heyrðu ég ætla að byrja að vinna hérna og svo ætla ég að taka mér frí hér. (Elsa).

Fríða talar um að unga fólkið skipti vöktum mjög ört þar sem það þarf að sinna félagslífnu með vinnunni. Þannig sé sífellt verið að hagræða fyrir skyndilegar utanlandsferðir með fjölskyldunni. Þau virðast þurfa meira svigrúm vegna þess að þau eru svo upptekin í mörgu öðru, smella sér jafnvel í party á milli vaktar. „Þau skipta vöktum bara alveg eins og bara nærföt. Það er alltaf. Þú gerir vaktaskýrslu og það eru sumir sem bara vinna aldrei vaktirnar sínar skilur þú. Það eru sumir sem bara finna leið til að gera allt.“ (Fríða).

Fjóla telur yngri kynslóðina gera miklu meiri kröfu um að geta sinnt fjölskyldu og einkalífi. Það leggi fram mun fleiri óskir varðandi vaktir. „Þó að þessar ungu eigi flestar ekki börn og þá bara þurfa þær sinn tíma heima. Bara þurfa frí og gera hitt og þetta og þurfa að fara mikið til útlanda og svona.“ (Elsa). Alda bætti svo við þetta að það væri algengara núna en áður, og þá hjá öllum kynslóðum, að skreppa í stuttar helgarferðir með litlum fyrirvara.

Hér þykir koma fram áberandi munur milli kynslóðanna, t.d. á því hvernig þau bera sig að við að fá frí. Y-kynslóðin þykir miklu tilætunarsamari en eldra starfsfólk og virðist ekki víla fyrir sér að biðja um frí í tíma og ótíma, skipta út vöktum með litlum fyrirvara. Það ber keim af því að þau hafi ekki mikla ábyrgðartilfinningu gagnvart vinnunni og geri sér litla grein fyrir því hversu mikil vinna er á bak við það að manna aukavaktir. Eldra starfsfólk, aftur á móti, er minna að taka sér frí, er ábyrgðarfyllra og skipuleggur sig betur þannig að frítaka þeirra bitni ekki á yfirmanni þeirra eða þeim sem þurfa að redda vaktinni.

4.5. Hegðun og viðhorf

Það örlar á mun á milli ýmissa þátta sem snúa að hegðun starfsfólks innan vinnustaða. Hegðun endurspeglar að miklu leyti viðhorf einstaklinga og þær ákvarðanir sem þeir taka út frá þeim. Aðspurðir um hegðun innan vinnustaðarins töldu margir viðmælenda mun að finna á ýmsum þáttum og var algengt að tengja muninn við eitthvað uppeldistengt og þannig mögulega þau viðhorf og gildi sem mótar einstaklingana. Vissulega getur hegðun verið einstaklingsbundin en viðmælendur voru sammála um að

mun væri að finna á vissum þáttum. Þau undirþemu sem hér komu fram voru í fyrsta lagi notkun snjallsíma sem er bæði hegðun sem Y-kynslóðin hefur tamið sér mikið á vinnutíma og hefur, að mati margra viðmælenda, truflandi áhrif á starfið á stundum og tengsl innan starfshópsins sjálfs. Í öðru lagi var þemað hlutverk kynjanna en þar var mun að finna á viðhorfi milli elstu kynslóðarinnar, sem enn býr að gömlum gildum um verkaskiptingu innan vinnustaðar, og Y-kynslóðinni, sem tengdi verkaskiptingu síður við kyn. Þriðja og síðasta þemað var svo verklag sem tengist þá því viðhorfi um það hvernig réttast er að vinna og forgangsraða verkum og þótti þar gæta munar hjá Y-kynslóðinni og eldra starfsfólki.

4.5.1. Notkun snjallsíma

Hér telja viðmælendur miklar breytingar hafa átt sér stað síðustu fimm árin þar sem unga kynslóðin sé í dag mjög háð símunum sínum. Það sé gríðarlega mikill munur á milli yngri og eldri kynslóða og kannski mest áberandi hjá starfsfólki alveg upp að fertugu. Í sumum tilfellum skapast pirringur á milli kynslóða þar sem eldra starfsfólk hefur gjarnan takmarkaðan skilning á þessari þörf fyrir símana. Að unga fólkið telji sig hafa rétt á að taka sér pásur í tíma og ótíma til að kíkja á símann sinn er þá ein helsta uppspretta parrings hjá eldra starfsfólki og yfirmanna í garð starfsfólks af Y-kynslóðinni. Allir viðmælendur telja þessa vaxandi notkun snjallsíma tengjast þörf unga fólksins fyrir að fylgjast með samfélagsmiðlum öllum stundum og eigi þannig mjög erfitt með að vera aðskilið við símana sína. Símanotkun yngri kynslóðarinnar kom mjög sterkt fram þegar viðmælendur voru inntir eftir mun á hegðun innan vinnustaðar milli kynslóða. Viðhorf Lóa er ákveðið. „já það er náttúrulega auðvitað bara þetta með símana. Sem er algjörlega þú veist galið fyrirbæri.“ (Lóa).

Það voru mjög skiptar skoðanir á því hvort að símanotkun inni á vinnustöðum gæti skapað vandamál til framtíðar og þá helst vegna skilningsleysis eldri samstarfsmanna. Einhverjir viðmælenda voru sannfærðir um það að símar gætu nýst til jákvæðra nota í vinnunni og það þyrfti bara að útbúa farvegi til að vinna með þá sem ekki hefðu bein áhrif á starfið. Aðrir sáu símann sem vaxandi vandamál sem hefði áhrif á starfið og tengslamyndun starfsmanna og vildu banna notkun síma í vinnunni. Eins minntust nokkrir á það að síminn gæti mögulega verið varasamur gagnvart trúnaði innan vinnustaða þar sem þagnarskylda ríkir. Símanir séu allir með upptökutæki og því þurfi

að fara varlega í sakirnar með það hvað megi taka upp og hvað ekki og, það sem kannski mikilvægara er, hvað væri svo gert við þær upplýsingar. „Síminn er bara framlenging í höndunum á mörgum.“ (Gunnar).

Nokkrir viðmælenda minntust á þann mun sem væri að finna inni á kaffistofunum þar sem fólk talaði ekki lengur saman heldur væri bara í símanum. Það fer mikið í taugarnar á eldra starfsfólki.

Þær eru í mat og þessar yngri er bara alltaf í símanum. Þegar maður fer að hugsa betur þá man maður þetta. Það er ekki hægt að fara í mat, ekki hægt að tala við fólk það eru bara allir í símanum. (Fjóla).

Sumir viðmælenda sýna þessu skilning og leyfa starfsfólki sínu að hafa símana í vösunum en þannig að það trufli ekki starfið. Sérstaklega nefnir það því tilfelli það starfsfólk sem er með ungu börnin.

Rúna telur símanotkunina vera að aukast þar sem að við notum símana til margra hluta í dag. Nefnir hún sérstaklega þau vandamál sem geta komið upp þegar viðkvæmar upplýsingar úr starfinu séu settar á netið. Í tengslum við það nefnir hún að það tengist þroska ungs fólks og það hafi, á stundum, ekki hömlurnar til að taka réttar ákvarðanir og skilja afleiðingar þess að t.d. snappa frá starfinu.

Af því sem hér kemur fram að ofan er munur á því hvernig Y-kynslóðin og eldra starfsfólk umgengst síma og felst hann að mestu í því að eldra starfsfólkið á erfitt með að skilja þörf Y-kynslóðarinnar fyrir að vera sífellt í símanum.

4.5.2. Hlutverk kynjanna

Þegar minnst er á viðhorf starfsmanna gagnvart hlutverkum kynjanna og hvernig þau skila sér inn í starfið þá eru flestir viðmælendur sammála því að viðhorf séu að breytast og meira jafnræði sé að finna í hlutverkum kynjanna í dag. Eitthvað er þó um að gömul viðhorf komi fram hjá eldra starfsfólki þegar kemur að karlmönnum í umönnunarstörfum sem endurspeglast í því að þeim finnst erfitt að segja þeim til og telja suma hluta starfsins, eins og aðstoð við böðun, ekki á færi karlmanna. Yngra starfsfólk sér hlutina öðruvísi og telur að öllum störfum eigi að sinna til jafns, óháð því af hvoru kyninu starfsfólkið er. Gunnar nefnir að það sé alltaf meira og meira um það að karlmenn læri hjúkrun og ungir karlmenn sækir í að vinna við umönnun. Þá ber enn

á gömlum gildum hjá eldra starfsfólkinu eins og Gunnar upplifir það. „Það er reyndar svo alltaf talað um að strákarnir séu svo duglegir að hugsa um gamla fólkið. Það er aldrei sagt þannig um konurnar.“ (Gunnar).

Fleiri viðmælendur voru sammála um að sterkustu viðhorfin gagnvart muninum á hlutverkum kynjanna komi frá elstu kynlóðinni. Yngra fólk þykir víðsýnna í því sem viðkemur hlutverkum kynjanna. Eins tekur Elsa fram að unga fólkið er ekki að horfa í menntun heldur manneskjuna á meðan að eldri kynslóðirnar einblína meira á stöðu eða menntun viðkomandi. Yngri eru líka miklu umburðarlyndari þegar kemur að málefnum eins og kynhneigð og þess háttar.

Fríða, Stella og Rúna minnst allar á að eldra starfsfólk eigi frekar erfitt með að segja karlmönnum til í umönnuninni. Eldri konum finnst þeir gera hlutina öðruvísi og að það sé bara ekki hægt að kenna þeim. Þeim yngri er alveg sama, þær skilja alveg að þeir geri hlutina öðruvísi og það truflar þær ekkert. Þeim finnst að hver eigi að gera það sem hann er sterkastur í, óháð kyni.

Gunnar tekur það fram að ólíkar áherslur kynjanna í starfinu eigi það til að hressa allt við. Karlmenn í umönnun brjóta upp starfið og gera það betra. Fjóla, Fríða, Gerða, eru sammála og minnst á að þeir hafi ólíkar nálganir sem hentar þá skjólstæðingum betur að fá frá báðum sjónarhornum. Arna minnst á að unga fólkinu finnist allir eiga að sinna verkunum til jafns.

Nokkrir viðmælenda tala um breytingu í samfélaginu varðandi hlutverk fedra innan fjölskyldna. Í dag sé meiri samvinna á milli foreldra sem þá sinni til jafns þeim skyldum sem þeim ber að sinna sem foreldrar.

Já það er ekki bara kynjamunur heldur líka breyting á því hvað þú átt að gera sem foreldri. Það er mun meiri krafa á þig sem foreldri í dag og ég held að bæði karlar og konur séu bara að deila þessu jafnt á milli sín. Samanber karlar eru alveg eins heima með veik börn eins og konur og ég bara fagna því. Eins og foreldraviðtöl og starfsdagar og allskonar sem að því fylgir og þarf að gera og redda og passa upp á. (Lóa).

Sigrún telur, aftur á móti, að viðhorfið sé ennþá þannig, hjá öllum kynslóðum að móðirin taki sér frí vegna veikinda ungra barna. Hún vill meina að það tengist kannski meira samfélagslegum þáttum eins og að karlar séu, í mörgum tilfellum, hærra launaðir.

Af þessu að dæma að ofan þykir aðeins merkjanlegt að á meðan Y-kynslóðin er víðsýn og jafnréttissinnuð bæði í orði og verki þá örlar aðeins á gömlum gildum hjá eldra starfsfólki þar sem kynjahlutverkin eru frekar fastmótuð.

4.5.3. Verklag

Margir viðmælenda merkja mun á milli yngri og eldri starfsmanna þegar kemur að verklagi í starfi og þá sérstaklega hvernig starfsfólk forgangsraðar hlutunum. Á það þá annars vegar við félagslega hluta starfsins, þ.e. allt sem viðkemur samskiptum við skjólstæðinga, og hins vegar verkmiðaða hlutann, sem snýr að þrifum og þess háttar. Eldra starfsfólk er í flestum tilfellum, út frá þessu að dæma, verkmiðaðra og forgangsraðar þrifum á meðan að yngra fólkið setur félagsþáttinn í forgang og sinnir skjólstæðingunum frekar en þrifunum. Að mati allnokkurra viðmælenda er þetta eitt af því sem getur orsakað spennu og togstreitu á milli kynslóðanna.

Gerða nefnir að eldra starfsfólkið sé þreytt á því að þurfa sífellt að minna þau yngri á þrif. Margir viðmælenda minntust á að kynslóðirnar væru alls ekki á sama stað varðandi forgangsroðun í verki, samanber það sem Rúna segir: „Þetta er kannski þannig meira að það sem að eldri kynslóðinni finnst vera kommon sens finnst yngri ekki vera kommon sens.“ (Rúna).

Gerða nefnir þá að eldra starfsfólki finnist það yngra ekki þrifa nógu vel eða gera hlutina eins og þeim finnst þeir eiga að vera gerðir og eru sjálfar vanar að gera.

Gerða nefnir einnig að í dag sé í raun verið að breyta áherslunum í þá átt að vera meira fólkmiðaðra inni á heimilunum og á eldra starfsfólk mögulega kannski erfitt með að meðtaka þessar breytingar úr gamla tímanum þegar færri starfsfólk hugsaði um fleira fólk og þurfti því að vera verkmiðaðra. Yngri kynslóðir vilji hafa gaman og gleði og skemmtilegt í félagslega hlutanum en þrifa svo kannski ekki almennilega, sem fer mjög í taugarnar á elstu kynslóðinni.

Rúna talar um allt annað andrúmsloft inni á vinnustaðnum á sumrin þegar næstum bara ungt fólk er að vinna. „...og allir eitthvað svo lígeglað, bara já gleymdist þetta? Það er aldrei nein rosaleg alvara yfir neinu. Og það er allt miklu léttara. Það er út af því að þau eru bara svona kærulaus innan gæsalappa þ.e. öðruvísi viðhorf.“ (Rúna).

Af þessu að dæma hér að ofan er munur á þeim viðhorfum sem kynslóðirnar hafa til verkanna í vinnunni. Y-kynslóðin virðist leggja meira upp úr félaglegu hliðinni og að hafa gaman og þá minna upp úr þrifum á meðan eldra starfsfólk leggur meira upp úr því að hafa allt hreint fyrst áður en það sinnir félagslega hluta starfsins hjá skjólstæðingunum. Þetta getur valdið léttum ágreiningi á milli kynslóða.

Þegar allt er tekið saman þá virðist Y-kynslóðin vera afslappaðri gagnvart hvers konar fastmótuðu regluverki og rútínu þegar kemur að viðhorfi til verklags. Að sama skapi þá á eldra starfsfólk ekki auðvelt með að breyta út frá vana og forgangsöröðun.

4.6. Einkenni kynslóða

Þegar viðmælendur voru beðnir um að lýsa kynslóðunum í hnotskurn þá voru svör þeirra í góðu samræmi við það sem áður hafði komið fram í viðtölunum. Einhverjum viðmælenda þótti erfitt að lýsa kynslóðunum þar sem þeim þættu einkenni vera mjög persónubundin. Viðmælendur voru margir á mjög svipuðum stað þegar kom að því að ljá hverri kynslóð sameiginleg persónueinkenni/skapgerðareinkenni. Lóa, Stella og Fríða hafa orð á því að munurinn á persónueinkennum kynslóðanna liggi mikið til í uppeldinu sem kemur þá fram í framkomu þeirra á einn eða annan hátt. Eins nefndu aðrir að bakgrunnur hvers og eins hefði líka mikið að segja, samanber það sem Alda segir. „...hvaðan koma þær og ég finn til dæmis meiri mun hvort þær eru að koma úr bænum eða búnar að vera einhverstaðar úti á landi eða guð má vita hvað. Ertu úr sveit eða úr borginni.“ (Alda).

Elstu kynslóðinni er lýst sem harðduglegum og ósérhlífnum einstaklingum sem eru mjög skuldbundnir vinnustaðnum sínum og mæta þannig vel til vinnu. Þau eru, mörg hver, óörugg þegar kemur að hvers konar tækni og tækninýjungum. Þau leggja mikið upp úr skipulagi og forgangsöröðun verka og hafa oft mikla starfsreynslu sem gerir þau að sterkari starfsmönnum. „Kannski er það líka bara reynslan. Eiga kannski auðveldara með að skilja hismið frá kjarnanum.“ (Dóra).

Elsta kynslóðin er frekar lítið fyrir breytingar og vill að hlutirnir séu áfram eins og hún þekkir þá best. „Fólk var með einhverja svona fortíðarhyggju einhvernvegin. Þú veist, það bara sá að allt sem var þarna áður að hérna, það var best einhvernvegin.“ (Elsa).

Þau eiga það til að vera neikvæðari og stífari en yngra fólkið og þannig fastara fyrir í sínum venjum. Það er ríkt í eldra starfsfólki að harka af sér og finnast eins og allir eigi bara að geta gert hlutina án þess að væla. Þau halda tilfinningum sínum meira út af fyrir sig enda vilji þau ekki sýna veikleika. „Viðhorfið er bara svolítið að vinna mikið og kvarta lítið og ekki sýna neina veikleika, bara harkan.“ (Elsa). Fríða útskýrir þessa hörku og vinnusemi hjá eldra starfsfólkinu mögulega hræðslu um að fá á sig að það hafi ekki staðið sig.

Millikynslóðinni eða X-kynslóðinni þykir svona blanda af elstu kynslóðinni og þeirri yngstu og þykja þannig jafnvel bestu starfsmennirnir. „Þau eru þá hópurinn sem dregur vagninn.“ (Fríða). Þau eru vön að hafa margt í gangi í einu (*e. multitasking*), ætla sér að vera eins dugleg til vinnu og foreldrar sínir en vilja svo líka sinna öllu öðru sem lífið hefur upp á að bjóða. „Svo erum við náttúrulega öll á Facebook og við þurfum að passa að óska öllum til hamingju með afmælið og like-a hjá öllum og jarí jarí.“ (Lóa).

Hún þykir meðvirkari en hinar tvær kynslóðirnar. Þar þykir fara fólk með mikla reynslu sem gefur meira svigrúm en elsta kynslóðin og er þannig kannski til í að gera meira og fara út fyrir kassann. Y-kynslóðin þykir vera kjarkmeiri og meira blátt áfram. Hún er í mörgu sveigjanlegri, umburðarlyndari og víðsýnni en eldri kynslóðir en á sama tíma eru hún sjálfmiðaðri, viðkvæmari og linari. Hún er mjög tæknilæs og þykir eyða of miklum tíma á samfélagsmiðlum. Hún eru orkumikil og dugleg, jákvæð, drífandi og opin og vill hafa gaman og líða vel í vinnunni. Það þykir einnig einkenna yngstu kynslóðina hvað hún er opin fyrir breytingum og því að fara út fyrir kassann. Að lokum þykir hún vera skuldbundnari sjálfum sér en vinnustaðnum og er vön að hafa mjög margt í gangi í einu í lífinu. „Yngstu eru miklu meiri svona fiðrildi.“ (Sigrún).

Viðmælendur nefndu svo flestir að yngra starfsfólkið væri viðkvæmara og hefði verið sett í meiri bómull og hefur Elsa á orði að þau þurfi öðruvísi nálgun sem felst í miklu hrósi og peppi. Þau fara líka varlegar í hlutina og gera ekki meira en þau treysta sér til og eru opinská með tilfinningar sínar og líðan. „Það er meiri bómull svona bara hvernig við öllum upp börnin okkar.“ (Stella).

Unga fólkið þykir síður brenna fyrir hlutunum eins og algengt var hér áður. Þau vilja ná skjóttum starfsframa en á sama tíma virðast þau ekki hafa tíma til að byggja hann upp. Sigrún upplifir það þannig: „Þau reyna að taka alltaf það sem gefur þeim mest, bæði í frítíma og peningum.“ (Sigrún).

Það er forvitnilegt að bera saman einkenni kynslóðanna svona hlið við hlið og það er bersýnilegt að það er munur á vissum stöðum sem, eins og fram kemur, hægt er að beintengja við uppeldið.

4.6.1. Y-Kynslóðin

Rannsakanda þótti áhugavert að heyra álit viðmælenda á því hvort að þeim fyndist innan Y-kynslóðarinnar vera mikill munur á því hvaða ár fólk væri fætt og hvort það væri fætt á fyrri eða seinni hluta kynslóðartímabilsins sem nær frá 1980-2000. Að þessu sinni er þá borið saman fólk innan Y-kynslóðarinnar sjálfrar en ekki við eldra starfsfólkið.

Einhverjum viðmælenda þótti allt tímabilið eiga vel við og sáu lítinn mun á einstaklingum sem fæddir voru á fyrri hluta tímabilsins og þeim seinni. Flestir voru hins vegar sannfærðir um það að mikill munur væri á einstaklingum innan þessa tímabils sem þá tengdist því hvort að þeir væru fæddir á fyrri hlutanum eða seinni hlutanum. Þá var algengast að viðmælendur skiptu tímabili Y-kynslóðar í tvö tímabil, sitt hvorn áratuginn, 1980-1990, annars vegar, og 1990-2000, hins vegar. Helsti munurinn á þessum tveimur hópum og það sem þótti mest áberandi var hversu mun sjálfmiðaðri yngsti hópurinn þótti og síður skuldbundinn vinnustaðnum. Þeim viðmælendum sem fundu mun taldi eldri hlutann, fólk fætt á tímabilinu á milli 1980-1990, eiga meira sameiginlegt með X-kynslóðinni. Mögulegar ástæður sem viðmælendur nefndu tengdust uppeldisaðstæðum og umhverfisaðstæðum. Eins bentu nokkrir á að yngsta fólkið ætti eftir að taka út heilmikinn þroska og vísuðu þar í reynsluleysi þeirra allra yngstu sem þyrftu þá meiri leiðsögn fyrir vikið. „Já og ef ég væri með 18 ára og svo 36 ára sem hafa ekki neina reynslu innan heilbrigðisgeirans þá væri þessi 36 ára samt öðruvísi.“ (Gerða).

Nokkrum viðmælenda finnst þau sem voru fædd á árunum 1980-1990 hafa meiri persónueinkenni X-kynslóðar en þau sem fædd voru síðar, þau yngri væru sjálfhverfari. Fjöla minntist á að þau hefðu minni ábyrgðartilfinningu gagnvart vinnustaðnum og Stella talaði um lægri veikindaþröskuld. „Í vinnu þá eru þær mjög uppteknar að segja frá sér og sínu og horfa kannski ekki út úr því og bara vinna skilur þú.“ (Alda).

Lóa tekur fram vægi þess að uppeldisaðferðir hafi verið mjög ólíkar á þessu tímabili 1980-2000 og eins hafi fólk alist upp við ólíkar aðstæður. „Svo er þetta líka bara hvar og hvernig ertu alin upp. Þetta er svolítið eftir aðstæðum.“ (Lóa).

Fríða talaði um grundvallarmun á þeim sem fæddir væru eftir 1990 en henni finnst þau vera sterkari og leyfa sér hlutina frekar. Hún vill meina að það mætti rekja til þess hrósuppeldis sem þau hafi fengið. Þar vísar hún í að uppeldisaðferðir hafi breyst þar sem meiri áhersla er lögð á börnin, þeim hampað meira og gefinn mikill stuðningur fyrir sjálfsefninguna. Þannig hafi félagsleg nálgun í uppeldinu breyst seinni árin. Uppeldislega telur Arna eldri hópinn, þau sem fædd eru fyrir 1990, vera á sama plani og X-kynslóðin þar sem að þau báru meiri ábyrgð í æsku og byrjuðu fyrr að vinna. „Þau alast þannig upp fyrir ábyrgðarbreytingu barna og unglinga.“ (Arna).

Sigrún merkir mun á fólki fæddu sitt á hvorum áratugnum og hefur mikla trú á þeim allra yngstu. Hún talar um að þau muni koma til með að skila miklu inn á vinnumarkaðinn, þau komi sterk inn og séu jafnvel kröftugri en eldri hluti hópsins. Hún minnst á að þau séu von að vinna hratt og séu lausnamiðuð.

Rúna og Elsa voru sammála þeim skilum að Y-kynslóðin byrji að skera sig úr frá þeim sem fæddir eru 1980 og seinna. Elsa talar þá um að þeir sem fæddir séu fyrir 1980 hafi búið við æsku þar sem allir voru úti að leika og sé því frekar af X-kynslóðinni. Rúnu fannst frekar erfitt að setja skil innan tímabilsins og skilgreina sérstaklega einstaklinga þar sem henni finnst þetta að miklu leyti fara eftir persónuleika og menntunarstigi.

Eftir því sem hér kemur fram eru langflestir viðmælendur sammála því að mikill munur er á fólki innan Y-kynslóðarinnar. Á hér þá við eintaklinga fædda 1980-1990 annars vegar og þá 1990-2000 hins vegar.

5. Umræða

Í verkefni þessu hefur verið farið yfir þau fræði er tengjast kynslóðum, kynslóðamun og svo menningarviddum Hofstede. Var það gert til að gera grein fyrir því sem vitað er um viðfangsefnið í dag sem gefur þá hugmyndir að því sem vert er að skoða nánar.

Fræðin gefa til bersýnilega til kynna að kynslóðamun er að finna á milli þeirra þriggja kynslóða sem mest eru áberandi á vinnumarkaði nútímans og þykir einn mestan mun vera að finna á milli Y-kynslóðarinnar annars vegar og svo X-kynslóðarinnar og uppgangskynslóðarinnar hins vegar (Eisner, 2005).

Rannsóknin sem hér um ræðir beinist þá einna helst að því að reyna að fá betri mynd af þeim mun sem til staðar er.

Notast var við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem tekin voru viðtöl við tólf viðmælendur og þeirra viðhorf til kynslóðanna skoðuð.

Í þessum kafla verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar teknar saman og þær rýndar með hliðsjón af rannsóknarspurningunum þremur. Kaflinn skiptist í þrjá hluta og verður farið yfir hvern hluta fyrir sig þar sem niðurstöður eru skoðaðar út frá fræðilegum bakrunn rannsóknarinnar.

Rannsóknarspurningar sem hér á að svara eru því eftirfarandi:

1. Hvaða munur er til staðar á milli Y kynslóðar og annarra kynslóða inni á vinnustöðum?
2. Er togstreita á milli mismunandi kynslóða á vinnustöðum og í hverju felst hún þá helst?
3. Hvaða tengsl eru á milli menningarvídda Hofstede og mismunandi kynslóða á vinnustöðum.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að mun sé að finna á milli Y-kynslóðar og eldri kynslóða inni á vinnustöðum. Helst var mun að finna í tengslum við hollustu starfsfólks við vinnustaðinn og hvernig hollusta kemur fram á mismunandi hátt hjá hverri kynslóð. Eins var áberandi munur á því hvernig kynslóðirnar brugðust við breytingum. Kynslóðirnar virðast skynja vald á ólíkan hátt og var sérstaklega mikinn mun að finna á milli elstu og yngstu kynslóðanna í sambandi við áherslu á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Að lokum var mun að merkja á hegðun og viðhorfum

kynslóðanna á vinnustaðnum. Af rannsókninni að dæma er mestan munur að merkja á milli Y-kynslóðar og Uppgangskynslóðar. Rannsakanda þótti mikilvægt að draga einnig fram þær niðurstöður sem skýra frá ólíkum einkennum mismunandi kynslóða til að sjá betur í hverju þessi munur liggur helst.

Í þessum kafla verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar teknar saman og þær rýndar með rannsóknarspurningunum þremur. Kaflinn skiptist í þrjá hluta og fjallar fyrsti hlutinn um þann kynslóðarmun sem þykir vera til staðar á vinnustöðunum og hvaða þættir eru þar mest áberandi. Annar hlutinn fjallar um hvort að togstreitu sé að finna á milli kynslóða inni á vinnustöðunum og í þriðja hluta verður leitast við að máta muninn á kynslóðunum við menningarvíddir Hofstede og skoða hvort þar megi finna einhverskonar tengsl. Þær niðurstöður sem dregnar eru fram hér í umræðunum munu svo skoðaðar út frá fræðilegum bakgrunni rannsóknarinnar.

5.1. Munur á milli Y-kynslóðarinnar og annarra kynslóða

Eins og niðurstöður bera með sér er vissulega munur að finna hjá kynslóðunum sem starfa saman inni á vinnustöðum í dag. Sá munur er þá einna mest áberandi milli yngstu kynslóðarinnar, þ.e. Y-kynslóðinni, og uppgangskynslóðinni, sem er sú elsta. Það er í samræmi við það sem fræðin vísa til um að þar sé mestan munurinn að finna (Zopiatis o.fl., 2012). Erlendar rannsóknir leiða líkum að því að helsti munurinn á milli kynslóða liggja í þáttum eins og vinnusiðferði, aðlögunarhæfni við breytingum og valdaskipan (Glass, 2007; Nicholas, 2009). Það kemur heim og saman við þær niðurstöður sem hér koma fram. Mest áberandi munurinn á milli kynslóða á vinnustað kemur fram í hollustu starfsfólks við vinnustaðinn, viðbrögðum þeirra við breytingum í vinnuumhverfinu og hvernig þær upplifa vald og stjórnun í vinnunni. Eins þykir áberandi munurinn á hegðun þeirra í starfi og þeim áherslum sem þær leggja á jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Í heild styðja þessar niðurstöður við fyrirliggjandi fræði sem til staðar eru um kynslóðamun á vinnustöðum.

5.1.1. Hollusta

Hollusta starfsfólks er metin í skuldbindingu viðkomandi við vinnustaðinn og kemur hún hér fram í ýmsum myndum. Þar ber hæst mæting starfsfólks, fjarvistir vegna veikinda, starfsaldur og starfsmannavelta. Það er áberandi að eldra starfsfólkið leggur

meiri áherslu á að mæta vel til vinnu og er ríkt í þeim að taka á sig meiri ábyrgð við mönnun vakta vegna veikinda eða fjarveru samstarfsfólks. Það er á pari við fræðin sem halda því fram að uppgangskynslóðin sé trygg vinnustaðnum sínum og sé til í að leggja meira á sig og vinna yfirvinnuna (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Wong o.fl., 2008). Þá kemur fram að Y-kynslóðin finni ekki til eins mikillar ábyrgðar og finnist það ekki koma sér eins mikið við. Þannig býður hún sig síður fram til að vinna aukalega en ef hún gerir það er hún upptekin af því að vita hvað hún fái í staðinn sem er í samræmi við það sem Zemke og fleiri (2000) halda fram, að Y-kynslóðin sé uppteknari af því hvað vinnustaðurinn geti gert fyrir hana heldur en hvað hún getur gert fyrir vinnustaðinn.

Rannsóknin bendir til að Y-kynslóðin hafi mikið lægri þröskuld en eldra starfsfólk þegar kemur að veikindum og þykir það merki um minni skuldbindingu við vinnustaðinn. Skammtímaveikindi sem tilkynnt eru með stuttum fyrirvara, oft í kringum helgarnar, eru þá meira áberandi hjá Y-kynslóðinni. Eins kom fram með óyggjandi hætti að kvíðavandamál væru sífellt að verða algengari hjá yngstu kynslóðinni og að slíkum tilfellum hefði fjölgað síðustu 3-5 árin, sum hver svo alvarleg að minnka þurfti starfshlutfall eða jafnvel hætta vegna andlegra veikinda. Telja viðmælendur það vera vegna þess m.a. að Y-kynslóðin væri undir miklu álagi við að halda mörgum boltum á lofti einu og ætla að sinna öllu samfara vinnu.

Það kom áberandi fram í niðurstöðum rannsóknar að starfsmannavelta er talin vera hærri hjá Y-kynslóðinni en eldra starfsfólki. Ein ástæða þess þykir liggja í hlutarins eðli, þar sem fólk af Y-kynslóðinni vinni meðfram námi eða ráði sig í vinnu tímabundið á meðan það ákveður næstu skref í lífinu. Eins þykir Y-kynslóðin almennt skuldbinda sig síður og þykir ekki tiltökumál að skipta oft um starf. Sú staðreynd og það að Y-kynslóðin tilkynni frekar veikindi í tíma og ótíma kemur heim og saman við niðurstöður Zemke og féлага (2000), sem álykta að hollusta og tryggð Y-kynslóðar við vinnustaðinn sé óveruleg. Eldra starfsfólk þykir aftur á móti mjög stöðugt í vinnu, er ekki mikið fyrir breytingar og hefur gjarnan háan starfsaldur. Það getur líka verið vegna þess að þegar fólk er komið á vissan aldur verður erfiðara að finna annað starf. Hér kom einnig fram að Y-kynslóðin getur verið mjög tilætlunarsöm þegar kemur að starfslokum og vill hætta samstundis án þess að vinna uppsagnarfrestinn. Í ljósi þessa þykir ekki ljóst hvort að hún átti sig nógu vel á réttindum sínum og skyldum á vinnumarkaði enda

vill Lavoie-Tremblay (2010) halda því fram að Y-kynslóðin geri tilkall til góðra lífsgæða án þess að sinna skyldum sínum.

5.1.2. Viðhorf til breytinga

Ólík viðhorf til breytinga komu sterkt fram milli kynslóða. Þau birtust á ýmsan hátt, mest í gegnum sveigjanleika og aðlögunarhæfni starfsfólks og hvernig það tekst við álag og stress. Viðhorf til tækni og innleiðingar á nýjum verkferlum eru áberandi þættir ásamt frumkvæði til ákvarðanatöku og vilji til að taka á sig ábyrgð.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar þykir ljóst að mikill munur er á Y-kynslóðinni og eldri kynslóðum hvað þetta viðhorf til breytinga varðar. Eldra starfsfólk á það til að vera mjög neikvætt og fara í vörn þegar kemur að innleiðingu breytinga. Ástæður þess eru mögulega þær að það hefur lengi gegnt sama starfinu. Það þekkir það vel, er innan þægingdammans, er oft komið í fasta rútínu og jafnvel stutt í starfslok. Það rímar vel við fræðin sem telja uppgangskynslóðina kunna að meta atvinnuöryggi og stöðugt vinnuumhverfi (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004).

Y-kynslóðin þykir koma öðruvísi fyrir og hafa aðra nálgun. Hún þykir mjög opin fyrir breytingum og þykir þær spennandi sem er í samræmi við það sem að Wong (2008) heldur fram, að þessari kynslóð líki vel við breytingar og nýjar áskoranir.

Y-kynslóðin virðist vera lausnamiðaðri heilt yfir og fer út fyrir kassann á meðan að eldra starfsfólk virðist vilja halda í hefðir og engu breyta. Eins er áberandi hversu Y-kynslóðin er fljótari að tileinka sér nýja hluti og breytta verkferla á meðan eldra starfsfólk þykir ekki eins sveigjanlegt og tekur sér lengri tíma til að aðlagast breytingunum. Þetta er í takt við það sem fram hefur komið í fræðunum, að uppgangskynslóðin er talin þurfa mikla hvatningu og utanumhald við að tileinka sér nýja þekkingu og læra nýja færni (Nicholas, 2009).

Álag getur myndast við breytingar í vinnuumhverfi, eins og t.d. undirmönnun, því þar þarf að breyta út af vananum. Niðurstöður gefa til kynna að það, sem slíkt, leggist ekki vel í eldra starfsfólkið þar sem það er vanafastara. Aftur á móti leggst það þá öllu heldur betur í Y-kynslóðina en hún þykir þá álagsþolin og lausnamiðuð í þess konar aðstæðum sem getur tengst því að það er sveigjanlegra að upplagi. Ber þá meira á því að eldra fólk þá láti í sér heyra og kvarti yfir álagi á meðan Y-kynslóðin mætir álaginu betur í

slíkum aðstæðum. Til að mæta svona álagi þarf að bregða út af vananum og hafa Lavoie-Tremblay og félagar (2010) haldið því fram að uppgangskynslóðin bregðist ekki vel við því og sé oft gagnrýnin á það þegar þarf að gera hlutina öðruvísi.

Það gætir nokkurs ósamræmis í niðurstöðum þar sem einnig kom fram að viðbrögð starfsfólks væru frekar persónubundin heldur en kynslóðabundin. Eins að Y-kynslóðin hefði minna úthald á meðan eldri kynslóðir héldu sér betur undir álagi, væri harðara af sér og byggi yfir meiri reynslu til að takast á við erfiðar aðstæður. Það kemur betur heim og saman við það sem Boychuk og félagar (2004) hafa um Uppgangskynslóðin að segja, að hún sé hörkudugleg, vinnusöm og drífandi.

Starfsreynsla kom nokkuð við sögu í tengslum við ábyrgð og ákvarðanatöku. Þar þykir aldur starfsmanna sem slíkur hafa minna vægi en starfsaldur og starfsreynsla. Það á þá meira við um eldra starfsfólkið sem er þá betur í stakk búið að taka ákvarðanir út frá mikilli reynslu. Einnig var áberandi að það þótti frekar einstaklingsbundið hvernig starfsfólk nálgast ábyrgð, sumir væru bara áræðnari en aðrir og það þurfti ekki að tengjast aldri eða reynslu. Y-kynslóðin þykir á stundum djarfari og óhræddari við að taka af skarið. Hún þykir hafa meira sjálfstraust og vera óhræddari við að stíga út í eitthvað óþekkt og að hafa mögulega rangt fyrir sér. Það passar vel við það sem Wong og félagar (2008) halda fram um Y-kynslóðina, að hún þyki hafa gott sjálfstraust, dugleg og drífandi og líki vel við breytingar og nýjar áskoranir.

Innleiðing tækni og tækninýjunga kemur fyrir í niðurstöðum og er þar að finna mjög áberandi mun á Y-kynslóðinni og eldri kynslóðunum. Hartman og McCambridge (2011) nefna að Y-kynslóðin sé mjög tæknilæs og að tæknifærni hennar sé órjúfanlegur hluti af lífi hennar sem hefur alltaf verið til staðar.

Þetta kemur heim og saman við niðurstöður rannsóknar þar sem mikill munur er greindur á því hvernig kynslóðirnar nálgast tæknina, Y-kynslóðinni þykir sjálfsagt að nýta sér hana í næstum öllu sem hún tekur sér fyrir hendur, enda vön henni þar sem hún hefur alist upp við hana nánast frá fæðingu. Eldra starfsfólk virðist vera mjög mismunandi statt í tæknilæsi. Mest áberandi þykir að sú elsta þeirra, uppgangskynslóðin, sé sú sem er hvað torlæsust á tækni, enda hefur hún þurft að tileinka sér hana nú í seinni tíð. Í samræmi við það er algengt að eldra starfsfólk sé frekar óöruggt þegar kemur að tæknibreytingum eða innleiðingum á nýjum kerfum innan vinnustaðar. Þetta kemur allt heim og saman við það sem Nicholas (2009) heldur

fram, að sumir innan uppgangskynslóðarinnar hræðist tæknina og þurfi mikið utanumhald og hvatningu til að læra nýja hluti og tileinka sér nýja þekkingu.

5.1.3. Stjórnun

Hér bar á mun á milli kynslóðanna á þann hátt að Y-kynslóðin er vön meiri ábyrgðardreifingu og væntir samráðs við yfirmenn sína þegar kemur að starfinu. Þannig er hún óhrædd við að nálgast stjórnanda og segja sína skoðun á því hvernig gera skuli hlutina, sem er í samræmi við það sem fræðimenn segja um Y-kynslóðina, að hún vilji hafa um það að segja hvernig hún sinnir sínu starfi. Eins ber á því að yngsta kynslóðin sé opnari með eigin tilfinningar og deili þeim óhikað með yfirmanni sínum á meðan eldri starfsmenn haldi hlutunum frekar út af fyrir sig. Niðurstöður gáfu eins til kynna að eldra starfsfólk væri óvanara þessari ábyrgðardreifingu og vanara því að yfirmenn tækju ákvarðanir um stefnu og gæfu þeim svo fyrirmælin.

5.1.4. Vinna og einkalíf

Niðurstöðum bar hér saman um að bæði Y-kynslóðin og X-kynslóðin leggðu meira upp úr jafnvægi á milli vinnu og einkalífs, en að uppgangskynslóðin setti vinnuna frekar í forgang, en fræðin telja að hún sé gjörn á að skilgreina sig eftir þeirri vinnu sem hún sinnir (Nicholas, 2009). Fjölskylda og áhugamál eru þá í forgrunni og þykir Y-kynslóðin þá sérstaklega gera kröfur á yfirmenn um frí, í tíma og ótíma, til að láta vinnuna passa í kringum lífið. Hún sé þá áberandi tilætlunarsöm og virðist gera sér litla grein fyrir þeirri vinnu sem skapast við að verða við óskum hennar um frí. Það þykir í samræmi við það sem margir fræðimenn hafa bent á, að Y-kynslóðin setji sjálfa sig í forgang og spyrji ekki hvað hún geti gert fyrir vinnustaðinn heldur hvað vinnustaðurinn geti gert fyrir hana (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Zemke o.fl., 2000).

Eldra starfsfólkið þykir þá vera betra í því að láta lífið passa í kringum vinnuna, það þykir forsjálla og skipuleggur sig betur ef það þarf að biðja um frí, sem ber vitni um tryggleysi hennar gagnvart vinnustaðnum sínum (Lavoie-Tremblay o.fl., 2010). Þörf Y-kynslóðarinnar um að vilja sinna öllu kom mjög augljóslega fram í því að nú seinni árin hefur borið á því að starfsfólk í sumarafleysingum þurfi að taka sér frí og geti því ekki unnið allt sumarið, en í grein Bushardt (2018) kom fram að Y-kynslóðin virðist

frekar einstaklingsmiðuð og leggur mikið upp úr því að eiga nægan frítíma. Það hefur bein áhrif á þætti eins og atvinnuþátttöku í fyrirtækinu.

5.1.5. Hegðun og viðhorf

Í niðurstöðum rannsóknar komu nokkrir eiginleikar fram sem þykja skilja að Y-kynslóðina frá eldra starfsfólki þegar kemur að hegðun innan vinnustaðar. Mest áberandi var símanotkun unga fólksins í vinnunni, munurinn á viðhorfi gagnvart hlutverkum kynjanna, ólíkt verklag og forgangsröðun kynslóðanna.

Notkun snjallsíma er, að því er virðist, vaxandi vandamál innan vinnustaða. Þar er áberandi Y-kynslóðin virðist vera háð símanum sínum og lítið geta séð af honum á meðan á vinnu stendur. Þetta er m.a. talið tengjast þörf þeirra fyrir að fylgjast mjög náíð með samfélagsmiðlum. Inn á það að vísbendingar séu um það að Y-kynslóðin sé mjög háð tækninni og að það komi niður á félagsfærni hennar. Niðurstöður rannsóknar eru í samræmi við það og gefa til kynna að þessi mikla snjallsímanotkun Y-kynslóðar valdi pirringi á meðal eldra starfsfólksins og yfirmanna sem, að því er virðist, hafa takmarkaðan skilning á þessari gríðarmiklu þörf. Sýna niðurstöður fram á að vegna aukinnar snjallsímanotkunar séu nú uppi teikn um að tengslamyndun samstarfsfólks sé í rénun. Það kemur fram í þásam á kaffistofum þar sem fólk situr nú hvert í sínu horni með símann sinn án þess að talast við, en spjallar ekki hvert við annað. Eru talin merki um að félagsfærni Y-kynslóðar fari dalandi vegna þess hversu háð hún er tækninni, þar á meðal símunum sínum.

Niðurstöður sýna fram á smávægilegan mun á viðhorfi kynslóðanna til kynjanna. Það tengist því þá helst að elsta kynslóðin, uppgangskynslóðin, býr enn að gömlum gildum þegar kemur að ýmsum þáttum í starfinu, sem þykja vera „kvennastörf“. Þetta gæti tengst því að hún ólst upp í samfélagi þar sem faðirinn var fyrirvinnan og móðirin heimavinnandi (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004). Y-kynslóðin virðist aftur á móti sjá hlutina á annan veg og telur að öllum störfum eigi að sinna til jafns óháð því af hvaða kyni fólk er. Myers og Sadaghiani (2010) settu það fram að Y-kynslóðin þætti líklegri til að hafa aðra sýn, vera víðsýnni, sem getur túlkast í takt við þessar niðurstöður varðandi jafnréttissjónarmið og eins því hvernig Y-kynslóðin virðist umburðarlyndari en eldra starfsfólk þegar kemur að málefnum eins og kyni og kynhneigð.

Af niðurstöðum að dæma örlar á mun á milli Y-kynslóðar og eldri starfsmanna þegar kemur að verklagi og því að forgangsraða verkum. Á það þá annars vegar við um félagslega hluta starfsins, þ.e. allt sem viðkemur samskiptum við skjólstæðinga, og hins vegar verkmiðaða hlutann, sem snýr að þrifum og þess háttar. Eldra starfsfólk er í flestum tilfellum, út frá þessu að dæma, verkmiðaðra og forgangsraðar þrifum. Það rímar vel við það sem kemur fram í fræðunum, að hún sé hörkudugleg og vinnusöm (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004). Y-kynslóðin þykir leggja minna upp úr þrifverkum og þess háttar og sinnir skjólstæðingum á annan hátt, eins og með spjalli eða annars konar skemmtun. Þetta þykir allnokkuð áberandi og er talið geta valdið togstreitu á milli kynslóðanna.

5.1.6. Einkenni kynslóða

Í niðurstöðum má finna lýsingar á þeim einkennum kynslóðanna sem þóttu skilgreina þær best og skiluðu sér beint inn í starf þeirra. Munurinn á kynslóðunum að þessu leyti þykir liggja helst í uppeldi þeirra sem og bakgrunni, sem er það sama og Howe og Strauss (2007) héldu fram, um að mestu mótunaráhrif einstaklinga hafi þeir atburðir sem gerast í æsku og haldast svo að mestu stöðug út lífið. Þeir eiginleikar sem upp voru taldir eru, að mestu, í samræmi við það sem áður kemur fram í tengslum við þá helstu þætti sem dregnir hafa verið fram hér í niðurstöðunum.

Elsta kynslóðin, uppgangskynslóðin, þykir samanstanda af harðduglegum, ósérhlífnum einstaklingum. Hollusta og helgun við vinnustað einkennir hana, hún er sjaldan veik og leggur áherslu á að mæta vel til vinnu. Fólk af þessari kynslóð getur verið óöruggt þegar kemur að tækni og tækninýjungum og það kann illa við breytingar enda þykir það fast í sínum venjum innan þægindaramma. Uppgangskynslóðin leggur mikið upp úr skipulagi og forgangsröðun verka og býr oft yfir löngum starfsaldri innan vinnustaðar og mikilli starfsreynslu. Þættir þeir sem dregnir eru hér fram um uppgangskynslóðina eru í góðu samræmi við það sem á undan hefur verið talið og virðist koma mjög vel heim og saman við fyrirbyggjandi fræði (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Nicholas, 2009).

Það sem kom fram um millikynslóðina, X-kynslóðina, var að hún þótti vera blanda af elstu kynslóðinni og þeirri yngstu og jafnvel talin geyma bestu starfsmennina. Hún er vön að halda mörgum boltum á lofti í einu en í fræðunum er hún talin leggja mikla

áherslu á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Hún hefur, oft á tíðum, mikla starfsreynslu en þykir meðvirkari en hinar tvær kynslóðirnar. Hún getur verið sveigjanleg og farið út fyrir þægindarammann, sem gæti þá komið heim og saman við það sem Lavoie-Tremblay og félagar (2010) telja aðhyllast fjölbreytileika og breytingar.

Y-kynslóðin virðist vera opin, kjarkmikil og drífandi og opin fyrir breytingum og eiga auðvelt með að fara út fyrir þægindarammann. Hún þykir oft á tíðum sjálfhverf og linari þegar kemur að veikindum. Bushardt og félagar (2018) vilja meina að Y-kynslóðin sé frekar einstaklingsmiðuð og endurspeglast það í rannsókninni þar sem fram kemur að hún virðist vera skuldbundnari sjálfri sér en vinnustaðnum og vön að vera með margt í gangi í einu í lífinu. Hún þykir viðkvæm og getur verið opinská með tilfinningar sínar og líðan. Hún virðist vilja ná skjótum starfsframa en á sama tíma vill hún vinna lítið, sem styður við það sem Twenge og félagar (2010) hafa haldið fram, um að Y-kynslóðin hafi ofursjálfstraust og litla tengingu á milli væntinga og raunveruleika. Þeir þættir sem dregnir eru hér fram um Y-kynslóðina hafa allir komið við sögu áður í umræðunni og þykja allir styðja vel við fyrirliggjandi fræði (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Lavoie-Tremblay o.fl., 2010; Wong o.fl., 2008).

5.2. Togstreita á milli kynslóða

Til að svara rannsóknarspurningunni þá benda niðurstöður einungis til smávægilegra árekstra og vægrar togstreitu á meðal kynslóða en ekkert sem stjórnendur hafa stórvægilegar áhyggjur af þegar litið er til framtíðar. Þessa vægu togstreita má tengja við þann kynslóðamun sem, samkvæmt niðurstöður rannsóknarinnar, er að finna inni á vinnustöðunum og styðst að mestu við þau fræði sem liggja fyrir.

Í svörum viðmælenda mátti greina þrjá þætti sem voru líklegastir til að valda togstreitu á milli kynslóðanna. Fyrst má nefna viðhorf til tækninotkunar, þar sem upplifunin var að eldra starfsfólk pirraði sig yfir að þurfa að nota nýja tækni og kunni það ekki vel eins og Y-kynslóðin. Þá kom fram að sífelld símanotkun Y-kynslóðarinnar fór í taugarnar á eldra starfsfólkinu. Einn þáttur þess er sú breyting sem hefur átt sér stað inni á kaffistofum vinnustaða þar sem, að því er virðist, enginn talar saman lengur heldur eru allir í símanum.

Í öðru lagi var minnst á að mismunandi forgangsöröðun kynslóðanna ylli togstreitu, þar sem eldra fólk setur verkin í fyrsta sæti en Y-kynslóðin lætur þau sitja á hakanum á eftir

því að sinna skjólstæðingum. Þannig eru merki um mögulega gremju og pírting hjá eldra starfsfólki gagnvart þessu verklagi enda, eins og niðurstöður benda til, eru þau ekki mikið fyrir að gera hlutina öðruvísi en þau eru vön. Þannig örlar á því að Y-kynslóðin lendi í vandræðum með eldra starfsfólkið þar sem þau eldri eru lítið fyrir að fara út fyrir kassann og finnst Y-kynslóðinni þar af leiðandi eldra starfsfólkið vera frekar ósveigjanlegt.

Í þriðja lagi er mjög áberandi hvað eldra starfsfólk kvartar mikið yfir mætingu og veikindum Y-kynslóðarinnar. Þeim finnst hún vera mikið veik, mæta illa og vera treg til að taka slaginn þegar þarf að manna aukavaktir og bregðast við neyðarkalli frá vinnustaðnum vegna manneklu.

Allir þeir þættir sem upp eru taldir eru í samræmi og tengjast á einn eða annan hátt við það sem virðist vera ólíkt með kynslóðunum á vinnumarkaði þ.e. vinnusiðferði, aðlögunarhæfni við breytingum og skynjun á valdaskipan (Glass, 2007).

Rannsóknir hafa leitt í ljós að líkur séu á því að ólíkar áherslur, nýjar aðferðir og ný þekking þeirra sem koma nýir inn á vinnustaði geti komið óþægilega við þá sem fyrir eru og valdið árekstrum og togstreitu innan starfshópsins. Í samhengi þessarar rannsóknar getur það átt við Y-kynslóðina, sem kemur ný inn á vinnustaðinn, og það eldra starfsfólk sem fyrir er (Gleeson, 2007).

5.3. Kynslóðamunur og menningarvíddir Hofstede

Niðurstöður benda til að finna megi samsvörun til þess að vel sé hægt að finna vísbendingar um tengsl á milli kynslóðamunar á vinnustað og fimm menningarvídda Hofstede (sjá mynd 2).

Af niðurstöðum að dæma virðist Y kynslóðin hafa meiri samsvörun við lága valdafjarlægð, einstaklingshyggju, kvenlægni, lága óvissunálgun og undanlátssemi. Aftur á móti hefur kemur fram að eldra starfsfólk virðist hafa meiri samsvörun við háa valdafjarlægð, heildarhyggju, karllægni, háa óvissunálgun og aðhald.

Þannig bera niðurstöður það með sér enn nú skýrari mun á kynslóðunum og vísan í hvað það er sem skilur þær að í grunninn.



Mynd 2: Kynslóðamunur og menningarvaddir Hofstede

5.3.1. Heildarhyggja eða einstaklingshyggja

Út frá niðurstöðum að dæma er tengingu við þessa menningarvaddir að finna, sem skiptist þá nokkuð hreint niður á kynslóðirnar. Y-kynslóðin máttast að miklu leyti við einstaklingshyggjuna og eldra starfsfólkið við heildarhyggjuna. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar á eldra starfsfólk margt líkt með heildarhyggju, sem einkennist mikið til af hollustu, þar sem hagsmunir fyrirtækis eru settir ofar hagsmunum einstaklingsins (Hofstede o.fl., 2010). Eldra starfsfólk þykir einmitt sýna vinnustað sínum mikla hollustu og setur vinnuna í forgang. Einnig hefur það gjarnan mjög háan starfsaldur.

Hofstede (2010) notar hugtakið heildarhyggju þannig að þeir einstaklingar sem hana aðhyllast hjálpi hver öðrum og sýna mikið trygglyndi. Segja má að það skíni í gegn í nálgun eldra starfsfólks til vinnunnar. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar virðist starfsfólk af uppgangskynslóðinni ávallt vera til staðar þegar vinnustaðurinn þarfnast þeirra, hvort sem um ræðir að manna aukavaktir, fjarvistir frá vinnu eða að skipuleggja sig í kringum vinnuna svo þau þurfi ekki að taka of mikið frí. Bera þau því einkenni sem þykja passa vel við heildarhyggjuna.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar þykir Y-kynslóðin ekki mjög holl vinnustaðnum sem sýnir sig í ýmsum myndum, eins og til dæmis í lakari mætingu eða vilja til þess að leysa af og taka aukavaktir ef vantar. Hún virðist þannig hafa litla ábyrgðartilfinningu

gagnvart vinnunni sem sýnir sig einnig í háu veikindahlutfalli, en hún þykir hafa lágan þröskuld og þurfa lítið til að tilkynna veikindi. Þessi einkenni er auðvelt að heimfæra á einstaklingshyggju, þar sem hver einstaklingur ber fyrst og fremst ábyrgð á sér og sínum (Hofstede o.fl., 2010). Y-kynslóðin þykir að sama skapi vera mjög sjálfmiðuð og tilætlunarsöm þegar kemur að því að fá frí með litlum sem engum fyrirvara, þar sem hún þarf að sinna svo mörgu í einkalífinu, en í einstaklingshyggjunni er áhersla lögð á frelsi einstaklinga til athafna án afskipta yfirvalda (Hofstede o.fl., 2010). Y-kynslóðin virðist einmitt líta svo á að hún eigi rétt á því að sinna öllu því sem hún vill og þurfi því ekki að skuldbinda sig vinnunni meira en hún vill sjálf (Hofstede o.fl., 2010).

5.3.2. Óvissunálgun

Viðhorf til breytinga er einn þeirra þátta sem skilur Y-kynslóðina frá eldra starfsfólki. Niðurstöður rannsókna bera með sér að Y-kynslóðin mátast vel við lágt skor óvissunálgunar og á móti mátast eldra starfsfólk vel við hátt skor óvissunálgunar.

Það þykir einkennandi fyrir háa óvissunálgun að fólk vilji vinna mikið og halda sér uppteknum og á það mjög vel við eldra starfsfólk sem þykir setja vinnuna í forgang og vinna mikið. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar einkennir það eldra starfsfólk að það vill síður skipta um starf og á langan starfsaldur sem er einmitt tilvikið þar sem há óvissunálgun ríkir (Hofstede o.fl., 2010). Þar er einmitt að finna mikið regluverk sem ætlað er, samkvæmt Hofstede (2010), að veita öryggi fyrir hinu ófyrirsjáanlega og kristallast í því sem virðist einkenna eldra starfsfólkið, þ.e. vanafestu, skipulag og þörf fyrir að gera hlutina eins. Vanafestan gæti líka átt þátt í því að uppgangskynslóðin er talin ósveigjanleg í háttum og taka dræmar undir ólíkar skoðanir annarra eða breytt verklag, en lítið umburðarlyndi gagnvart ólíkri hegðun eða skoðunum annarra einkennir háa óvissunálgun. Með því fyrirkomulagi, að halda í vanann, virðast þau reyna að sneiða framhjá breytingum sem, í flestum tilfellum, þeim líkar ekki við því þær bera oft með sér óvissu. Há óvissunálgun einkennist einmitt af hræðslu gagnvart óljósum aðstæðum og er því mikla tengingu hér að finna.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar þykir Y-kynslóðin miklu sveigjanlegri og jákvæðari gagnvart breytingum. Sveigjanleikinn kemur henni þá vel þegar unnið er undir álagi þar sem Y-kynslóðin þykir einnig lausnamiðuð og tilbúin að takast á við hlutina eins og þeir koma. Það passar vel við lága óvissunálgun Hofstede (2010) þar

sem lagt er upp með að framtíðinni fylgi óvissa og ekki sé alltaf hægt að vita hvað hún ber í skauti sér. Einstaklingum líður vel með að taka óvissunni eins og hún kemur fyrir og virðist Y-kynslóðin vera betur í stakk búin til þess þar sem hún þykir fljót að taka af skarið og taka ákvarðanir um eitthvað sem hún þekkir ekki til hlítar. Eins finnst henni spennandi að takast á við tækninýjungar og tileinka sér nýja hluti, sem rímar einnig vel við lága óvissunálgun.

Y-kynslóðin er talin vera til í að vinna minna og njóta lífsins sem tengist þá líka lágri óvissunálgun þar sem fólki finnst gott að slaka á og vinna bara mikið ef þess þarf. Þar sem lága óvissunálgun er að finna hika einstaklingar ekki við að tjá skoðanir sínar, mótmæla og krefjast breytinga, sem á þá margt líkt með Y-kynslóðinni, en hún þykir djörf og opin og óhrædd við að tjá hug sig og skoðanir við yfirmann sé hún ekki sammála (Hofstede o.fl., 2010).

Að þessu sögðu þá er áberandi tenging hér á milli Y kynslóðar og lágrar óvissunálgunar (Hofstede o.fl., 2010).

5.3.3. Valdafjarlægð

Í niðurstöðum rannsóknar þótti merkja mun á því hvernig kynslóðirnar líta á vald yfirmanna og virðist það skila sér, að vissu leyti, inn á vinnustaðina. Þannig tengir eldra starfsfólk við háa valdafjarlægð og svo Y-kynslóðin við lága valdafjarlægð.

Þar sem háa valdafjarlægð er að finna er einkennandi að yfirmenn séu frekar einráðir og starfsfólk því síður til í að taka ákvarðanir sjálft. Þannig er litla ábyrgðardreifingu að finna á vinnustöðum (Hofstede o.fl., 2010). Það er í ágætis samhengi við niðurstöður rannsóknar þar sem fram kemur að sumt eldra starfsfólk virðist vera óvant ábyrgðardreifingu í vinnunni og kjósi frekar að yfirmaður taki ákvarðanir og gefi þeim svo fyrirmæli. Þau koma líka síður til yfirmanns með málefni og taka hlutina þá frekar á hörkunni. Þannig má greina vissa fjarlægð milli eldri starfsmanna og yfirmanna, eins og tilfellið er þar sem háa valdafjarlægð er að finna (Hofstede, 1983). Hér má greina augljósa tengingu á milli eldri starfsmanna og hárrar valdafjarlægðar.

Y-kynslóðin þykir svo margt um ólík hinum þegar kemur að sambandi við yfirmann því að hún kys að á vinnustaðnum ríki ábyrgðardreifing og að hún sé höfð með í ráðum. Það á góða tengingu við lága valdafjarlægð þar sem lagt er upp með að yfirmenn ráðfæri

sig við undirmenn þegar kemur að ákvarðanatöku. Þannig er mikil valddreifing og allir eiga jafnan rétt. Eins þykir Y-kynslóðin opinská og óhrædd við að nálgast yfirmann sinn og deila tilfinningum sínum og skoðunum. Þannig mætti segja að valdi sé ekki sýnd mikil virðing á þann hátt að fólk nálgast það óhrætt, sem á við í tilviki Y-kynslóðar (Hofstede o.fl., 2010).

5.3.4. Karllægni eða kvenlægni

Af niðurstöðum rannsóknar að dæma þykja kynslóðirnar bera með sér viss skapgerðareinkenni sem hafa mögulega tengingu inn í þessa menningarvidd Hofstede. Að sama skapi þykir merkja eilítinn mun í viðhorfi gagnvart hlutverkum kynjanna og þá sérstaklega á milli Y-kynslóðarinnar og uppgangskynslóðarinnar. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að enn örli á gömlum gildum þegar kemur að viðhorfi til hlutverka kynjanna, sérstaklega hjá elstu kynslóðinni, uppgangskynslóðinni. Það sýnir sig að einhverju leyti í starfinu, þar sem hugmyndir um það sem karlar geta eða geta ekki eru settar fram og tiltekin „kvennastörf“ nefnd, en þetta getur passað við karllægu víddina þar sem hlutverk kynjanna eru, hjá sumum, mjög aðgreind (Hofstede o.fl., 2010).

Að vissu leyti ber elsta kynslóðin líka vissa eiginleika sem gætu kallast karllægir. Hofstede og félagar (2010) setja fram eiginleika eins og að vera harður af sér og einblína á efnislega þætti, en þessir tvær þættir eiga við um elstu kynslóðina, uppgangskynslóðina, eins og hún kemur fyrir í rannsókninni. Hún vinnur mikið og það er ríkt í henni að harka af sér og gera hlutina án þess að kvarta. Hún er gjörn á að halda tilfinningum sínum út af fyrir sig og vill síður sýna veikleikamerki. Að þessu leyti telst eldra starfsfólk mátað á gætlega við karllægu menningarvidd Hofstede.

Samkvæmt Hofstede og félögum (2010) skarast hlutverk kynjanna þar sem karllæga víddin mælist lág og meiri áhersla er lögð á jafnrétti, sem endurspeglast vel í viðhorfi Y-kynslóðarinnar eins og hún kemur fyrir í rannsókninni. Hún þykir umburðarlyndari þegar kemur að málefnum kynjanna, kynhneigð og þess háttar. Hún telur að öllum störfum skuli sinna til jafns bæði af körlum og konum og virðist ekki hafa neinar fyrirfram mótaðar skoðanir um föst kynjahlutverk. Hofstede og félagar (2010) halda því fram að þar sem ríki lág karllægni séu eiginleikar karla og kvenna meira í kvenlægaríttina og þar eiga bæði kynin að vera viðkvæm, hógvær og leggja upp úr gildum og

gæðum lífsins. Að þessu sögðu virðist sem svo að Y-kynslóðin, andstætt við uppgangskynslóðina, skarti vissum eiginleikum sem geta þannig talist kvenlægir, eins og að vera viðkvæmur og opinskár með tilfinningar sínar og líðan. Að sama skapi nýtur hún lífsins gæða með því að leyfa sér að vinna minna og njóta meira. Með þetta í huga getur passað að mæta Y-kynslóðina við kvenlægu menningarvídd Hofstede.

5.3.5. Undanlátssemi eða aðhald

Af niðurstöðum rannsóknar að dæma þykir nokkuð skýrt að munur er á kynslóðnum þegar kemur að jafnvægi á milli vinnu og einkalífs, hollustu og hegðun. Þessir þættir hafa allir mikla tengingu inn í þessa menningarvídd. Munurinn liggur oftast á milli Y-kynslóðarinnar og uppgangskynslóðarinnar, þó að í þessu tilliti standi Y-kynslóðin og X-kynslóðin sömu megin línunnar með áherslunni á jafnvægi á milli vinnu og einkalífs á meðan að uppgangskynslóðin er hinum megin með vinnuna í forgangi. Uppgangskynslóðin mátast hér betur við aðhaldið á meðan að Y-kynslóðin mátast mjög vel við undanlátssemina.

Samkvæmt því sem kemur fram í niðurstöðum rannsóknarinnar þykir Y-kynslóðin opin og kjarkmikil og búa yfir ofursjálfsstrausti. Hún vill hafa margt í gangi í einu og skipuleggur í raun vinnuna út frá lífinu svo hún nái að gera allt og þurfi ekki að sleppa neinu. Það tengist vel inn þangað þar sem undanlátssemi er viðhöfð því þar hafa einstaklingar tilhneigingu til að hafa gaman, uppfylla þrjár sínar og leyfa sér að njóta lífsins (Hofstede o.fl., 2010).

Y-kynslóðin er talin hafa litla ábyrgðartilfinningu gagnvart vinnunni og telur ekki eftir sér að neita um aukavinnu, hringja sig inn veika eða biðja um frí með stuttum fyrirvara. Þannig í tilvikum sem þeim þykir hún frekar sjálfmiðuð og tilætlunarsöm og, eins og Hofstede og félagar (2010) setja það fram, hefur frelsi og lifir sínu lífi eins og hana lystir án þess að félagslegar haftir komi í veg fyrir það. Félagslegar haftir geta staðið fyrir mörgu en hér er hægt að nefna dæmi eins og krafan um að vera lengi í sama starfi eða reglur sem banna eða eru ætlaðar til að takmarka snjallsímanotkun á vinnustaðnum. Y kynslóðin virðist eiga erfitt með að taka þær til greina og leyfir sér að vera með símann á sér og kíkja á hann í tíma og ótíma oft ekki við mikinn fögnuð eldra samstarfsfólks. Samkvæmt Hofstede og félögum (2010) er fólk almennt hamingjusamara þar sem tilhneiging er til undanlátssemi og eins þykir það opinskátt,

bjartsýnt og sérlega mannblendið en samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar á þetta á allt við um Y kynslóðina á stundum þegar hún nær að hafa hlutina eins og hún vill. Að þessu sögðu er ágætis tenging á milli Y kynslóðarinnar og undanlátsemi.

Á móti undanlátssemi er svo aðhaldið þar sem stuðst er við mikið regluverk til að halda í skefjum þeim þrám sem snúa til dæmis að því að njóta lífsins og getur þetta átt við eldra starfsfólk að vissu leyti (Hofstede o.fl., 2010).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar sýnir það mikla ábyrgð gagnvart vinnustaðnum sem sýnir sig m.a. í góðri mætingu og litlum skammtímaveikindum. Það er líka gjarnara að setja vinnuna í forgang og skipuleggur lífið í kringum vinnuna í staðinn fyrir vinnuna í kringum lífið. Þannig er það lítið að leyfa sér að taka frí í tíma og ótíma eða að vera skipta um starf með reglulegu tímabili. Þannig mætti segja að eldra starfsfólk sé að setja sér vissar skorður til að njóta lífsins upp að því marki sem það annars gæti. Samkvæmt Hofstede og félögum (2010) er kynjahlutverk í föstum skorðum þar sem aðhald ríkir og á það smá samsvörun hjá elstu kynslóðinni, Uppgangskynslóðinni, sem virðist, sum hver, enn búa að gömlum gildum með vissum viðhorfum til hlutverks kynjanna. Hér er því hægt að finna tengingu á milli eldra starfsfólks og aðhalds.

5.3.6. Langtímahyggja eða skammtímahyggja

Í tilfelli langtímahyggju eða skammtímahyggju hefur ekki náð að finnast nógu sterk samsvörun á milli menningarvíddarinnar og kynslóðamunar á vinnustöðum og skal því látið þar við sitja.

Í samfélagi skammtímahyggjunnar er lögð áhersla á að undirstrika þau gildi sem tilheyra fortíðinni og nútíðinni en framtíðin er ekki eins mikilvæg. Venjur og hefðir og félagslegar skyldur eru í hávegum hafðar. Í samfélagi skammtímahyggju má finna tvennskonar viðmið. Annars vegar að halda stöðugleika innan samfélagsins og virða félagslegar skyldur, hefðir og venjur og svo hins vegar eru börn að alast upp við það að langanir séu uppfylltar um leið og þær koma. Þannig getur eyðsla verið mikil og neysluvenjur háar í þeim tilfellum. Hér sérhæfa einstaklingar sig í því sem þeir hafa getu og hæfileika til (Hofstede, 2011; Hofstede o.fl., 2010).

Á móti gengur langtímahyggjan út á það hlúa að gildum samfélagsins á þann hátt að það leiði til ávinnings til framtíðar (Hofstede o.fl., 2010).

Í samfélagi þar sem ríkir langtímahyggja læra börn sparsemi og að fara vel með það sem til er. Þeim er kennd hógværð og að stefna að markmiðum sínum af mikilli þrautseigju og auðmýkt (Hofstede o.fl., 2010). Þeir sem aðhyllast langtímahyggju hafa að leiðarljósi gildi eins og þrautseigju, hagsýni, skapa tengsl eftir stöðu, hafa gott siðgæði, velsæmi og mannlegt ágæti. Hefðir lagast að uppfærðum gildum nútímans og lagt upp úr því að horfa til framtíðar (Hofstede, 2001; Hofstede o.fl., 2010).

Af niðurstöðum þessarar rannsóknar að dæma eru í heildina mjög sterkar vísbendingar um að kynslóðarmun sé að finna á vinnustöðum landsins og þá sérstaklega á milli yngstu kynslóðarinnar, Y kynslóðarinnar og þeirrar elstu, uppgangskynslóðarinnar. Niðurstöðurnar eru að mestu leyti í samræmi við fyrirbyggjandi fræði og svara skýrt þeim þremur rannsóknarspurningum sem var leitast við að svara.

5.3.7. Styrkleikar og veikleikar rannsóknar

Styrkleikar rannsóknar eru þeir að hún gefur skýra innsýn inn í þá helstu þætti og áherslur sem skilja að kynslóðirnar á vinnustöðum í dag. Viðmælendur voru mikið á sama máli sem styrkir stóðir við þær niðurstöður sem fram komu. Tenging við menningarviddir Hofstede þykir hafa heppnast vel þar sem hún gefur til kynna mjög mikla samsvörun á milli kynslóðamunar og menningarviddana. Þannig bera niðurstöður það skýrar með sér í hverju munurinn felst í grunninn.

Veikleikar rannsóknarinnar eru í grunninn þær eigindlegu rannsóknaraðferðir sem að beitt var við rannsóknina. Þar sem einungis var rætt við tólf viðmælendur er ekki hægt að alhæfa um að niðurstöður eigi við alltaf. Viðmælendur rannsóknar starfa allir við umönnunarstörf í heilbrigðiskerfi þar sem unnið er eftir vaktakerfi og getur það haft áhrif á niðurstöður. Það þýðir að mögulega hefðu ekki fengist sömu niðurstöður hefði rannsóknin farið fram innan fjármálageirans eða ferðaþjónustunnar sem eru þá í grunninn mjög ólíkir starfsvettvangar.

Að lokum ber að nefna að í byrjun hvers viðtals var útskýrt fyrir viðmælendum að verið væri að bera saman Y-kynslóðina annars vegar og svo X-kynslóðina og uppgangskynslóðina hins vegar. Í einhverjum tilfellum viðurkenndu viðmælendur að í

svörum sínum væru þeir að aðeins að taka mið af muninum á Y-kynslóðinni og uppgangskynslóðinni og væru þá ekki að hugsa um millikynslóðina, X-kynslóðina. Eins greindu nokkrir viðmælendur frá því að þeir væru aðallega að bera saman starfsfólk fætt eftir 1990 annarsvegar og þá sem væru 55 ára og eldri hins vegar. Ómögulegt er að vita nákvæmlega í hvaða tilvikum þetta á við og gerir það rannsóknina ónákvæmari að því leytinu til.

5.3.8. Tillögur að frekari rannsóknum.

Tvær hugmyndir standa uppúr þegar kemur að því að leggja til frekari rannsóknir. Í fyrsta lagi þá gáfu niðurstöður til kynna að með því að tengja kynslóðamuninn við Hofstede kom í ljós að þar væri augljóslega samsvörun að finna. Forvitnilegt væri að reyna að styrkja frekari tengsl þarna á milli og því tilefni til frekari rannsókna.

Í öðru lagi þá er áhugavert til þess að hugsa hvort að munurinn á kynslóðunum sé mögulega eðlilegur munur á eldra og yngra fólki sem alltaf hefur verið til staðar í gegnum aldirnar. Spurningar eins og hvort eldri kynslóðin hafi verið öðruvísi þegar hún var yngri og hvort það tengist þá reynsluleysi og ábyrgðarleysi þeirra sem yngri eru. Það gæti til dæmis tengst því að þeir sem eru fæddir eftir 1990 séu upplifaðir öðruvísi. Hér gæti því verði tilefni til frekari rannsókna.

6. Lokaorð

Aldrei áður í sögunni hafa orðið jafn miklar og hraðar samfélagsbreytingar eins og nú síðustu áratuginu og því sætir ekki furðu þó að unga fólkid sem er að flykkjast inn á vinnumarkaðinn í dag sé heldur frábrugðið að upplagi en forverar sínir.

Stjórnun í dag hallast mikið að því að vera einstaklingsmiðuð og stjórnendur reyna að mæta öllum þar sem þeir eru staddir. Þá ríður á fyrir stjórnendur að hafa skilning á þeim væntingum, viðhorfi og gildum sem hver einstaklingur býr yfir sem hjá þeim starfar.

Framtíðarsýnin er þá sú að með þekkingu og skilning á þeim kynslóðamun sem til staðar er inni á vinnustöðum eru auknar líkur á því að hægt sé að byggja upp sterkan og góðan starfshóp fólks, innan mismunandi kynslóða, sem vinnur vel saman og bætir hvort annað upp.

Með því að þekkja hvers manns styrkleika og halda þeim á lofti þá erum við komin vel á veg.

Heimildaskrá

- Baker Rosa, N. M. og Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 920–930. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>
- Bennett, J., Pitt, M. og Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Boychuk Duchscher, J. E. og Cowin, L. (2004). Multigenerational Nurses in the Workplace. *The Journal of Nursing Administration*, 34(11), 493–501.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th útg.). New York: Oxford University Press.
- Bushardt, S. C., Young, M. og Bari, A. (2018). Transitioning to Management: Challenges and Opportunities for the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 18(1), 9–16.
- De Meuse, K. P. og Mlodzik, K. J. (2010). A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management. *People and Strategy*, 33(2), 50–58. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x>
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y - ProQuest. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15. Sótt af <http://0-search.proquest.com.wam.leeds.ac.uk/docview/231242493/23BB19372F2644D8PQ/6?accountid=14664>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Gleeson, P. (2007). Understanding Generational Competence Related to Professionalism. *Journal of Physical Therapy Education*, 21(3), 23–28.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Svala Guðmundsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2011). Íslensk þjóðmenning í ljósi menningavídda Hofstede. *Stjórnámál og stjórnsýsla*, 7(2), 348–360.
- Hartman, J. L. og McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22–44.

-
- <https://doi.org/10.1177/1080569910395564>
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108.
<https://doi.org/10.1108/14630011111136812>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.
<https://doi.org/10.5465/AME.1993.9409142061>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. (2. útg.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882–896.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, J. G. og Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill
- Howe, N. og Strauss, W. (2007). The Next 20 Years. How Customer and Workforce Attitude Will Evolve. *Harvard Business Review*, (July-August), 1–13. Sótt af <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0776ad49-bc80-46ae-a6f1-5ca5d2c20be0%40sessionmgr120>
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M. A., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F. og Gagnon, S. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: An intergenerational perspective of the work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414–422. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A

-
- communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nicholas, A. (2009). Digital Commons @ Salve Regina Generational Perceptions-Workers and Consumers Generational Perceptions: Workers And Consumers. *Journal of Business & Economics Research*, 7(10). Sótt af
https://digitalcommons.salve.edu/fac_staff_pub/19
- Parry, E. og Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Smola, K. og Sutton, C. (2013). Generational differences : Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Thompson, C. og Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/Retrieved from http://search.proquest.com.library.capella.edu/docview/195561673?accountid=27965>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. og Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. og Roberts, J. A. (2013). Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 93–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1505-1>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. og Coulon, L. (2008). Generational differences in

personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.

<https://doi.org/10.1108/02683940810904376>

Zemke, R., Raines, C. og Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. og Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121.

<https://doi.org/10.1177/1467358412466668>

Viðaukar

Viðauki 1 - Viðtalsrammi

Rannsóknarspurningar:

1. Hvaða munur er til staðar á milli Y kynslóðar og annarra kynslóða inni á vinnustöðum?
2. Er togstreita á milli mismunandi kynslóða á vinnustöðum og í hverju felst hún þá helst?
3. Hvaða tengsl eru á milli menningarvídda Hofstede og mismunandi kynslóða á vinnustöðum?

Tekið skal fram að verið er að skoða mun á milli kynslóða og beinist næstum hver og ein spurning að því.

Tengist innkomu Y kynslóðar á vinnumarkaðinn

Umræðupunktur innan spurninga eru skástrikaðir.

Skilgreina Y kynslóðina á viðeigandi hátt og hvað er átt við þegar talað er um yngri starfsmenn (Y kynslóð) og eldri starfsmenn (allar eldri kynslóðir).

Yngsta kynslóð: Y f. 1980-2000 (18-38 ára) Yngri hluti Y f. 1990-2000 (18-28 ára)

Eldri kynslóðir: X f. 1960-1980 (38-58 ára) og Uppgangs f. 1943-1960 (58-75 ára)

Um vinnu viðmælanda

- Hver er þinn aldur?
- Hvert er þitt starf?
- Hversu lengi hefur þú sinnt því?
- Hvað felst í því í grófum dráttum?
- Ert þú mikið í beinni verkstjórn?
- Hversu margir starfsmenn vinna undir þér?
- Á hvaða aldri er starfsfólkið þitt?

Power Distance (mikil eða lítil valdafjarlægð)

- Að þínu mati, hver er helsti munurinn á viðhorfi til vinnu á milli mismunandi kynslóða?

-
- Mismunandi viðbrögð við fyrirmælum?
 - **Dæmi**
 - Mismunandi væntingar starfsmanna til stjórnanda?
 - **Dæmi**
 - *Mismunandi nálgunaraðferðir stjórnanda við starfsmenn?*
 - **Dæmi**
 - *Önnur samskipti milli stjórnanda og starfsmanna sem eru ólík*
 - **Dæmi**
 - *Ábyrgð og ákvarðanataka*
 - **Dæmi**

Uncertainty avoidance (óvissunálgun)

- Að þínu mati, hver er helsti munurinn á viðbrögðum við breytingum á vinnustaðnum á milli kynslóða?
 - Getur þú tekið dæmi?
 - En viðbrögð við nýjum hugmyndum og nýsköpun?
 - *Stress og álag*
 - *Aðlögunarhæfni*
 - *Menntun og þjálfun*
 - *Halda í hefðir*
 - **Dæmi um allt!**
- Að þér vitandi, er munur á starfsmannaveltu á milli mismunandi kynslóða?
 - Gerur þú tekið dæmi?
 - Hver telur þú að ástæða þess geti verið?
- Að þínu mati, er munur á milli kynslóða þegar kemur að veikindum og notkun veikindadaga. Í hverju felst sá munur helst?
 - Getur þú tekið dæmi?
- Telur þú vera mun á milli mismunandi kynslóða þegar kemur að fjarvistum frá vinnu?
 - Í hverju felst sá munur?
 - Getur þú tekið dæmi?

Individualism (einstaklingshyggja)

- Að þínu mati, er munur á milli mismunandi kynslóða þegar snýr að hollustu/helgun (loyalty) gagnvart vinnustað og samstarfsmönnum?
 - Í hverju felst sá munur helst?
 - Finnst þér það hafa áhrif á hvernig þú þjálfar eða leggur inn upplýsingar til viðkomandi? Starfsþjálfun og starfsþróun?
 - Getur þú nefnt nokkur dæmi um hvernig þú metur það?
 - *Ræða forgangsröðun starfsins út frá sér eða öðrum, samkeppni/samhugur*
 - *Í hvaða sæti er vinnan?*
- Hver er helsti munur á hegðun innan vinnustaðar á milli mismunandi kynslóða?
 - Getur þú tekið dæmi?
 - *Tjá sig og skoðanir*

Masculinity-Femininity (karlægni-kvenlægni)

- Telur þú vera mun á milli mismunandi kynslóða þegar kemur að áherslu á jafnvægi milli vinnu og einkalífs?
 - Í hverju felst þessi munur?
 - Getur þú nefnt nokkur dæmi?
 - *Frídagar*
- Að þínu mati, er munur á viðhorfi gagnvart hlutverkum kynjanna á milli mismunandi kynslóða?
 - Getur þú útskýrt í hverju munurinn felst?
 - Getur þú nefnt dæmi?

Long-term vs short-term orientation (langtímahyggja eða skammtímahyggja)

- Finnst þér starfsfólk almennt meðvitað um hluti sem stuðla að sjálfbærni eins og náttúruvernd og ákvarðanir sem hafa áhrif á velferð manna og dýra í framtíðinni?
 - Getur þú tekið dæmi?
 - Finnur þú mun á kynslóðunum þegar kemur að þessum málaflokki?

Aðrar spurningar -samantekt

- Hvaða stjórnunaraðferðir finnst þér best henta á svona aldursdreifðum vinnustað?
- Finnur þú fyrir togstreitu á milli kynslóða inni á þínum vinnustað og í hverju felst hún þá helst?
 - Getur þú tekið dæmi?
 - Að þínu mati, hver getur verið ástæða hennar?
 - Hefur þú einhverjar áhyggjur af þessu þá varðandi framtíðina?
- Hvaða áskoranir tengdar þessum þætti telur þú að sé almennt að finna á vinnumarkaði?
- Hvaða áskoranir telur þú helst felast í að stjórna fleiri en einni kynslóð?
 - Að þínu mati, hvernig er hægt að bregðast við þeim?
- Í stuttu máli, hvað er það helsta sem skilur að kynslóðirnar á vinnumarkaði að þínu mati?
 - *Viss karaktereinkenni hvernar kynslóðar fyrir sig*
 - *Finnst þér þú leita meira til einnar en annarrar varðandi viss verkefni*
- Svona í lokin: Innan Y kynslóðarinnar er fólk fætt á árunum 1980-2000. Að þínu mati, hver er helsti munurinn á þeim sem fæddir eru 1980-1989 (29-38 ára) annars vegar og 1990-2000 (18-28 ára) hins vegar þegar kemur að viðhorfum til vinnu?
 - Á það við um það sem framundan hefur verið rætt?

Að lokum

- Er eitthvað sem þú myndir vilja bæta við?

Aukaspurningar

- Upplifir þú almennan áhuga í starfsmannahópnum á sveigjanlegum vinnutíma?
 - Að þínu mati, er munur á milli mismunandi kynslóða á hvaða tímum fólk kys að skila inn vinnustímum sínum?
 - Getur þú tekið dæmi?

-
- *Stytting vinnuvikunnar*
 - Upplifir þú mun á viðhorfi mismunandi kynslóða á farsímanotkun innan vinnustaðarins?
 - Getur þú nefnt dæmi?

Viðauki 2 - Upplýst samþykki viðmælenda

Reykjavík dags. 2018

Rannsakandi: Þóra Helgadóttir

Viðmælandi:

Viðtal þetta er tekið af Þóru Helgadóttur við vinnslu meistaraþróunar við Háskólann á Bifröst.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða helstu áskoranir sem felast í því að stjórna á aldersdreifðum vinnustað þar sem ólíkar kynslóðir starfa saman. Eins mun verða rýnt í hvort munur sé á að stjórna Y kynslóðinni (f. 1980-2000) og eldri kynslóðum og í hverju sá munur felst þá helst. Notast verður við eigindlega aðferð þar sem rannsakandi tekur viðtöl við stjórnendur á aldersdreifðum vinnustöðum.

Við framkvæmd þessarar rannsóknar verður farið með öll gögn sem trúnaðarmál, gætt verður persónuverndar í hvívetna og nöfn viðmælenda munu hvergi koma fram. Gögnin sem safnast með viðtölum verða einungis notuð í þessu verkefni og í engum öðrum tilgangi. Viðmælendum er ekki skylt að svara einstökum spurningum og geta dregið sig í hlé hvenær sem er.

Ef einhverjar spurningar vakna er hægt að hafa samband við rannsakanda í netfangi thorah17@bifrost.is eða í síma 820-1512 eða leiðbeinanda við meistararitgerð Þóru Þorgeirsdóttur í netfang thorat@bifrost.is eða síma 853 5552.

Upplýst samþykki: Ég staðfesti að ég heimila Þóru Helgadóttur að nota þau gögn sem aflað er með viðtalinu í meistaraverkefni sínu í M.Sc. námi í Forystu og Stjórnun við Háskólann á Bifröst.

Kærar kveðjur

Þóra Helgadóttir, nemandi við Háskólann á Bifröst

UNDIRSKRIFT

RANNSAKANDA: _____

NETFANG OG SÍMANÚMER:

DAGS: _____

UNDIRSKRIFT

VIÐMÆLANDA:



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

